Brand Community Marketing

Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Anwendungsmöglichkeiten

D I S S E R T A T I O N
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Silvio Strübi

von

Oberuzwil (St. Gallen)

Genehmigt auf Antrag von

Herrn Prof. Dr. Andreas Herrmann

und

Frau Prof. Dr. Miriam Meckel

Dissertation Nr. 4050

ADAG Copy AG, Zürich 2012

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 21. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Vorwort des Verfassers

Das Konsumverhalten von Menschen ist für mich eines der faszinierendsten Themengebiete überhaupt. Es ist eine persönliche Leidenschaft, als Beobachter und als Konsument selbst. Von klein auf fasziniert von der bunten Welt der Marken und ihren Versprechungen ist im Verlauf meines Studiums der Entscheid gereift, mich auf Marketingfragen zu spezialisieren. Menschen und ihre Konsumrituale zu studieren und die dahinter stehenden Prozesse zu reflektieren, sind ein einmaliges Vergnügen. Das Glücksgefühl in den Augen eines Menschen nach getätigtem Kauf zu sehen und den Stolz, mit dem ein begehrtes Stück kokettierend zur Schau gestellt wird, ein herrlicher Anblick. Doch was steckt dahinter? Weshalb fühlt man sich kompletter oder gar zugehöriger beim Kauf gewisser Marken? Warum empfindet man Sympathie für Personen, welche die gleichen Marken präferieren wie man selbst? Weshalb laden einzelne Marken ein für Gespräche und andere werden mit Nichtachtung oder gar Ablehnung bestraft? Diese und andere Fragen waren Antrieb für die Verfassung der vorliegenden Dissertation.

Zum Gelingen dieser Arbeit haben zahlreiche Personen auf unterschiedliche Weise beigetragen. Allen voran gilt mein spezieller Dank Dr. Andreas Brandenberg für die Unterstützung und die nötigen Freiräume während meiner Projektarbeit bei echolot. Danken möchte ich Prof. Dr. Andreas Herrmann für die Bereitschaft, meine Dissertation zu betreuen und seine wertvollen Ratschläge. Im Rahmen seiner Kurse während meiner Studienzeit hat er mir bereits sehr früh die Augen für das Phänomen „Brand Community" geöffnet. Seine Begeisterung für das Thema und für die Marketingforschung ist auf mich übergegangen und hat mich bewogen, mich auf diese Fragestellung zu konzentrieren. Prof. Dr. Miriam Meckel möchte ich für die Übernahme des Ko-Referats danken.

Grossen Dank schulde ich meinen Kooperationspartnern für die gute Zusammenarbeit, die wertvollen Informationen und die spannenden Projekte. Mein Dank gilt Josef Schurtenberger von der Genossenschaft Prosus für die Bereitschaft, meine Studie zu unterstützen. Ferner bedanke ich mich recht herzlich bei Dr. Suse Petersen und Patric Brugger für das Lektorat.

Danken möchte ich all meinen geschätzten Freunden für ihre Unterstützung, die vielen befruchtenden Diskussionen und die gute Zeit. Im Speziellen möchte ich Urs Christian Eugster, Benedict Fornaro, Manuel Hutter, Mark Kellenberger und René Wettstein die Ehre erweisen, die mir, nicht zuletzt aufgrund ihres eigenen sophistizierten Konsumstrebens, wertvolle Inspirationen für meine Arbeit geliefert haben.

Zu guter Letzt gilt mein besonderer Dank meinen Eltern Eugen und Irene Strübi für ihre jahrelange Unterstützung während meiner Schulzeit und im Studium. Sie haben die vorliegende Arbeit überhaupt erst ermöglicht und mich stets motiviert, die Arbeiten an dieser Untersuchung voranzutreiben.

Silvio Strübi — Zürich, im Dezember 2011

Nothing depletes capital more than

the sight of someone trying too hard.

(Thornton 1995)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACC	Werbeakzeptanz
Aufl.	Auflage
ATT	Attraktivität der Community
BATT	Einstellung zur Marke
BID	Brand Identification
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungswiese
CATT	Einstellung zum Werbeangebot
CID	Community Identification
CFI	Comparative Fit Index
CLY	Community Loyalty
CSHA	Weiterleiten von Inhalten
CSR	Corporate Social Responsibility
DEV	Durchschnittlich erklärte Varianz
DOWN	Abruf von Informationen
EFA	Exploratorische Faktorenanalyse
etc.	etcetera
et al.	et alli (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
gem.	gemäss
H.O.G.	Harley-Davidson Owner's Group
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IFI	Incremental Fit Index
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
LBS	Location Based Services
mind.	mindestens
NFI	Normed Fit Index
NGO	Non-governmental Organization
NNFI	Non-Normed Fit Index
Nr.	Nummer
OLY	Oppositional Brand Loyalty
PB	Privatbank aus der Fallstudie
PDA	Personal Digital Assistant
PINF	Preisgabe von Informationen
RFID	Radio-frequency Identification
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation
S.	Seite
s.	siehe
SD	Standardabweichung
s.e.	Standardfehler des Regressionskoeffizienten
Sog.	So genannte
SRMR	Standardized Root Mean Squared Residual
TAM	Technology Acceptance Model
TV	Television
u.a.	unter anderem
ur	unrestringiert
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VW	Volkswagen
WoM	word-of-mouth
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abstract

Zielsetzung – In dieser Arbeit wird das Thema „Brand Communities“ aus markenstrategischer Perspektive beleuchtet. Zu Beginn wird eine kompakte Übersicht über die Kernliteratur gegeben. Darauf aufbauend werden allgemeine Erfolgsfaktoren einer Community Marke herausgearbeitet. Im Anschluss werden zwei operative Aspekte quantitativ vertieft. Zum einen wird die Wirkung der „oppositional brand loyalty“ auf die Communityloyalität nachgewiesen. Zum anderen wird der Einfluss von Selbststeuerungsmechanismen auf ausgewählte Marketingzielgrössen bei Mobile Marketing illustriert.

Vorgehen – Zur Herausarbeitung der Erfolgsfaktoren einer Community Marke werden bestehende Kenntnisse aus der Literatur mit realen Praxisbeispielen und eigenen Fallstudien verknüpft. Dazu wird ein Thesenkatalog aufgestellt und eine Checkliste für ein Markenassessment erarbeitet. Der Wirkungsnachweis der „oppositional brand loyalty“ auf die Communityloyalität fusst auf einer Befragung bei einer Brand Community aus dem landwirtschaftlichen Umfeld. Anhand eines Experiments wird der Einfluss der Selbststeuerungsmechanismen beleuchtet. Die quantitativen Auswertungen erfolgen in beiden Fällen anhand der Schätzung geeigneter Strukturgleichungsmodelle, die auf Basis gängiger Theorien aus der Sozialwissenschaft und den jeweiligen Forschungsfeldern entwickelt werden.

Ergebnisse – Die Ergebnisse des ersten Teils zeigen, dass sich die Erfolgsfaktoren einer Community Marke in drei Felder gliedern lassen: Die Etablierung eines relevanten „cultural brand meaning“ („significance“), die Schaffung eines „linking value“ durch die Marke und ihre Leistungen („belonging“) sowie die „Menschwerdung“ der Marke durch Persönlichkeitsfacetten und Charaktermerkmale, welche die Marke zu einem attraktiven Beziehungspartner machen („humanization“).

Die Befragungsdaten der Studie über das Abgrenzungsverhalten bestätigen einen positiven Zusammenhang der individuellen „oppositional brand loyalty“ auf die „Loyalität zur eigenen Community“. Im Falle des Experiments über mobile Werbung kann gezeigt, dass eine Community Marke durch Werbewahlmöglichkeiten „imagetechnisch“ profitiert und dadurch indirekt auf die Intentionsgrössen und die Werbeakzeptanz einwirken kann. Die Vorstellung, dass durch Wahloptionen die konsumentenseitige Bereitschaft, sich in Werbemassnahmen zu engagieren, grundsätzlich gesteigert werden kann, wird hingegen nicht bestätigt.

Stichworte: Brand Community, Markengemeinschaften, Marketingstrategie, Brand Meaning, Linking Value, Oppositional Brand Loyalty, Mobile Advertising, Werbeakzeptanz, Werbevermeidung.

Abstract

Purpose – The present paper investigates the „brand community topic" from a brand-strategic point of view. Following a broad discussion about the core literature, general success factors of a community brand are qualitatively devised and quantitatively deepened by two subsequent studies. First, the impact of the oppositional brand loyalty on community loyalty is assessed. Second, the influence of self-control mechanisms on selected marketing performance indicators are experimentally verified in the field of mobile advertising.

Approach – The derivation of the success factors of a community brand consists of several sources. Existing knowledge is combined with real examples and practical cases to define sound propositions as well as to develop a checklist to conduct a brand assessment. To provide evidence for the interrelations between "oppositional brand loyalty" and "community loyalty" the author runs a survey within a specialized agricultural brand community and develops a model to test the underlying hypotheses. In the second study, the impact of a self-selection mechanism during an ad delivering process is analyzed with an experimental test set-up. In both studies, the survey data are analyzed by means of structural equation models, which are theoretically verified by social science and respective research fields.

Findings – The success factors of a community brand can be divided into three categories: First, the presence of relevant cultural brand meaning; second, the formation of a "linking value" by consumption of the brand and of its services; third, the incarnation of the brand through human brand characteristics as a foundation of a consumer-brand-relationship.

The data of the first survey, report a positive relationship between oppositional brand loyalty and community loyalty. For the mobile advertising experiment it can be shown that choice options have a positive impact on the brand image as well as an indirect effect on intention of engaging in a commercial dialog and ad acceptance. The idea, that self-selection options can enhance consumers' general willingness to accept mobile advertising, cannot be reported.

Keywords: brand community, brand strategy, brand meaning, linking value, oppositional brand loyalty, mobile advertising, advertising acceptance, ad avoidance.

1 Relevanz einer anwendungsorientierten Betrachtung des Brand Community Marketing[1]

In Zeiten vor der flächendeckenden Verbreitung des Internets waren die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung limitiert. Der soziale Austausch mit gleichgesinnten Menschen über Produkte und Marken fand mehrheitlich im persönlichen Umfeld des Konsumenten statt.[2] Als Resultat war die marketingrelevante Kommunikation unter stärkerer Kontrolle der Markeneigentümer.[3] Dieser Umstand hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten stark verändert. Die neue Generation hat das Internet als reifes und leistungsfähiges Medium vorgefunden. Für viele Konsumenten ist das World Wide Web die erste Anlaufstelle bei der Informationsbeschaffung. Vor allem die technische Entwicklung der Endgeräte und das Bandbreitenwachstum haben diesen Trend massiv beschleunigt.

Obwohl die Kommunikationstechnologien die Auseinandersetzung mit Marken- und Konsumbotschaften scheinbar begünstigt haben, sind die Konsumenten immer weniger gewillt, sich einseitigen Monologen von Unternehmen auszusetzen.[4] Sie sind in ihrem Werbe- und Markenkonsum emanzipiert geworden und haben zahlreiche Wege gefunden, sich den Vereinnahmungsstrategien der Konsumindustrie zu entziehen.[5] Darunter leiden vor allem klassische Werbeformate, welche an Marktanteilen verlieren und in den vergangenen Jahren mit drastischen Umsatzeinbrüchen konfrontiert worden sind.[6]

Auf der anderen Seite ist zu beobachten, dass sich Konsumenten gerne freiwillig mit Produkten, Marken und deren Botschaften auseinandersetzen. Dies mag im Widerspruch zur obigen Aussage stehen, doch unzählige Beispiele beweisen das Gegenteil. Konsumenten zelebrieren sich und ihre Lieblingsmarken auf YouTube, tummeln sich auf kommerziellen Fanpages bei Facebook oder engagieren sich gar in Brand Communities. Letztere erachten viele Markenverantwortliche als den „heiligen Gral der Markenloyalität“ und setzen alles daran, dass sich ihre Konsumenten ebenfalls als gläubige „Jünger der Marke“ erweisen.[7] Insbesondere seit der grossen Verbreitung sozialer Netzwerke hat das Thema „Brand Community Marketing“ stark an Relevanz gewonnen. Im Zuge dieser Begeisterung ist es nicht erstaunlich, dass das Phänomen „Brand Com-

[1] Vgl. Strübi/Rösger 2012.
[2] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2005; Keller 2009.
[3] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2005.
[4] Vgl. Edwards et al. 2002; Rumbo 2002; Ha/McCann 2008.
[5] Vgl. Brandenberg et al. 2007; Belz et al. 2007.
[6] Vgl. Scherf et al. 2008.
[7] Vgl. McAlexander et al. 2002; Thompson/Sinha 2008.

munity“ sowohl in der akademischen Forschung als auch in der Marketingpraxis sehr viel Aufmerksamkeit erfährt.[8] Die Mehrheit der wissenschaftlich dokumentierten Brand Communities bezieht sich auf „high-involvement“-Produkte wie Autos, Motorräder und Computer,[9] wobei auch Untersuchungen über TV Serien, Filme, Musikinterpreten, PDAs, FMCG, Autozubehör oder emotionsgeladene Faszinationen wie Inlineskating vorliegen.[10] Aber trotz der Aktualität des Themas hat sich die Forschung bisher mehrheitlich mit der Beschreibung des Phänomens und mit Wirkungsnachweisen der sozialen Prozesse auf unternehmerische Zielgrössen befasst.[11] Die markenstrategische Perspektive hingegen wurde vernachlässigt. Umfassende Erklärungsansätze über die konstituierenden Facetten von Marken, welche eine hohe Communityattraktivität bedingen, sind wenige vorhanden. Zudem mangelt es an klaren Handlungsanweisungen für die Praxis, wie das komplexe Thema „Brand Community Marketing“ im unternehmerischen Alltag angegangen werden kann. Diese Lücken versucht die vorliegende Arbeit zu schliessen, indem Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Anwendungsmöglichkeiten von „Brand Community Marketing“ aufgezeigt werden.

1.1 Zielsetzungen und Forschungsfragen

Das Thema „Brand Community“ wird in dieser Arbeit aus der Markenperspektive beleuchtet, mit der Absicht, klare Umsetzungsempfehlung für die Marketingpraxis zu erarbeiten. Aufbauend auf einem Überblick über die Kernliteratur zum Phänomen werden drei Ziele verfolgt. Als erstes Ziel sollen allgemeine Eigenschaften einer Community Marke herausgearbeitet und an diversen Beispielen vertieft werden. Dabei wird ein Idealbild einer Community Marke skizziert. Es soll als Vorlage für das „Brand Community Marketing“ dienen und aufzeigen, über welche Faktoren eine Marke die „Transformation vom Kernprodukt zum sozialen Erlebnis“ gestalten kann.

Darauf aufbauend werden zwei operative Aspekte, welche zukünftig für das „Brand Community Marketing“ an Relevanz gewinnen werden, quantitativ vertieft. Zum einen sollen Abgrenzungsprozesse von Brand Communities gegenüber rivalisierenden Marken genauer betrachtet werden. Denn obwohl die „oppositional brand loyalty“ als zentraler Aspekt der Gruppenerfahrung innerhalb einer Community gilt, hat dieser Aspekt in der Marketingforschung vergleichs-

---

[8] Vgl. Rösger et al. 2007.

[9] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; McAlexander et al. 2002; Luedicke 2006; Thompson/Sinha 2008; in der Arbeit von Hoppe findet sich eine Zusammenstellung, vgl. Hoppe 2009.

[10] Vgl. Kozinets 2001; Brown et al. 2003; Schau/Muñiz Jr 2007; Muñiz Jr/Schau 2005; Cova/Pace 2006; Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Cova et al. 2007c.

[11] Vgl. Algesheimer 2004; Hoppe 2009.

weise wenig Aufmerksamkeit erfahren.[12] Insbesondere ist der Zusammenhang zwischen Abgrenzungstendenzen gegenüber einer Feindmarke und Loyalitätsdimensionen bei einer Brand Community nicht geklärt. Als zweites Ziel soll daher die Wirkung der „oppositional brand loyalty“ auf die Communityloyalität anhand einer Befragung nachgewiesen werden.

Zum anderen wird aufgrund der wachsenden Bedeutung von „on-demand“-Medien im Kommunikationsmix der Einfluss von Selbststeuerungsmechanismen auf ausgewählte Marketingzielgrössen illustriert. Dieses Thema ist nicht nur im Social Media Marketing relevant, sondern auch bei Mobile Advertising, weil die Auseinandersetzung von Konsumenten mit Marken und Produkten in der Regel auf freiwilliger Basis geschieht. Anhand einer experimentellen Untersuchung soll daher als drittes Ziel dieser Arbeit der Einfluss von Wahloptionen im Rahmen des Werbeprozesses auf Einstellungs- und Intentionsgrössen nachgewiesen werden. Ausgehend von diesen Zielsetzungen können folgende drei Forschungsfragen formuliert werden, die zu Beginn jedes Kapitels theoretisch fundiert werden:

F1	Welche Eigenschaften zeichnen eine Community Marke aus?
F2	Welchen Einfluss hat die „oppositional brand loyalty“ auf die Communityloyalität?
F3	Welchen Einfluss haben Selbststeuerungsmechanismen auf werberelevante Zielgrössen wie das Markenimage oder die Werbeakzeptanz?

1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Das Vorgehen und der Aufbau der Arbeit orientieren sich an den zugrundeliegenden Fragestellungen. Zu Beginn der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen zu Brand Communities vermittelt (*Kapitel 2*). Dabei wird eine Zusammenfassung über die Kernliteratur zu diesem Thema gegeben. Darauf aufbauend werden das Phänomen beschrieben und die konstituierenden Elemente einer Brand Community herausgearbeitet. Bei den Ausführungen liegt das Augenmerk auf den dahinter stehenden sozialen Prozessen, weil diese als Anknüpfungspunkte für das Marketing dienen können. Danach wird das ökonomische Potenzial von Markengemeinschaften beleuchtet, mit dem Ziel, allgemeine Vorteile für die moderne Markenführung aufzuzeigen. Dieser Teil ist zudem als mögliches Argumentarium für Marketingtreibende gedacht, die auf Brand

[12] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001; Thompson/Sinha 2008; Bhattacharya/Elsbach 2002; Luedicke 2006.

Communities setzen möchten. Zur besseren Illustration der einzelnen Prozesse werden reale Beispiele angefügt, welche für das Marketing als Vorlage dienen können.

Im nächsten Schritt (*Kapitel 3*) wird die Frage beantwortet, welche Eigenschaften eine Community auszeichnen. Dazu werden Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die in einem Theseninventar verdichtet und in eine Checkliste für ein „Markenassessment" überführt werden. Durch die Kombination mehrerer Quellen wird versucht, das Phänomen „Community Marke" möglichst umfassend zu beleuchten.[13] Die Herleitung der Faktoren basiert auf einer tiefgreifenden Literaturrecherche, die mit realen Beispielen, eigenen Projektergebnissen und Fallstudien verknüpft wird. Der Fokus liegt auf einer Breitenbetrachtung, wobei zur Illustration der jeweiligen Sachverhalte punktuell einzelne Aspekte vertieft werden. Die Diskussion der Erfolgsfaktoren wird dabei in drei Kategorien gegliedert, welche gleichsam als übergeordnete Kriterien verstanden werden können, denen ihrerseits weitere Dimensionen zugrunde liegen: die Etablierung eines relevanten „cultural brand meaning" („significance"), die Schaffung eines „linking value" als Kaufargument („belonging") sowie menschliche Persönlichkeitsfacetten und Markenwerte als Positionierungseigenschaften, welche die Grundlage einer nachhaltigen Markenpartnerschaft darstellen („humanization").

Daran anschliessend werden zwei Subaspekte der menschlichen Persönlichkeitsfacetten vertieft (vgl. 3.4). Zum einen wird die Rolle der Kultivierung von Markenfeindbildern betrachtet (*Kapitel 4*). Dabei wird anhand einer quantitativen Untersuchung der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die „oppositional brand loyalty" auf die Loyalität und die Verbleibabsicht eines Mitglieds in einer Community hat. Die Analyse basiert auf einer Befragung bei einer Community aus dem landwirtschaftlichen Umfeld. Zum anderen wird (*Kapitel 5*) anhand eines Experiments der Einfluss der Selbststeuerungsmechanismen im Rahmen des „Auslieferungsprozesses" von mobiler Werbung untersucht. Im Sinne der wachsenden Bedeutung der „Kommunikation auf gleicher Augenhöhe" wird die Frage vertieft, inwiefern sich Wahloptionen bei Werbung positiv auf Werbezielgrössen auswirken. Die quantitativen Auswertungen erfolgen in beiden Fällen anhand der Schätzung geeigneter Strukturgleichungsmodelle, die auf Basis gängiger Theorien aus der Sozialwissenschaft und den jeweiligen Forschungsfeldern entwickelt werden. Am Ende beider Kapitel werden Implikationen für die Marketingforschung und Umsetzungsempfehlungen für Marketingtreibende formuliert. Nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über den Inhalt und den Aufbau der vorliegenden Arbeit.

---

[13] Vgl. Jick 1979; Freling/Forbes 2005.

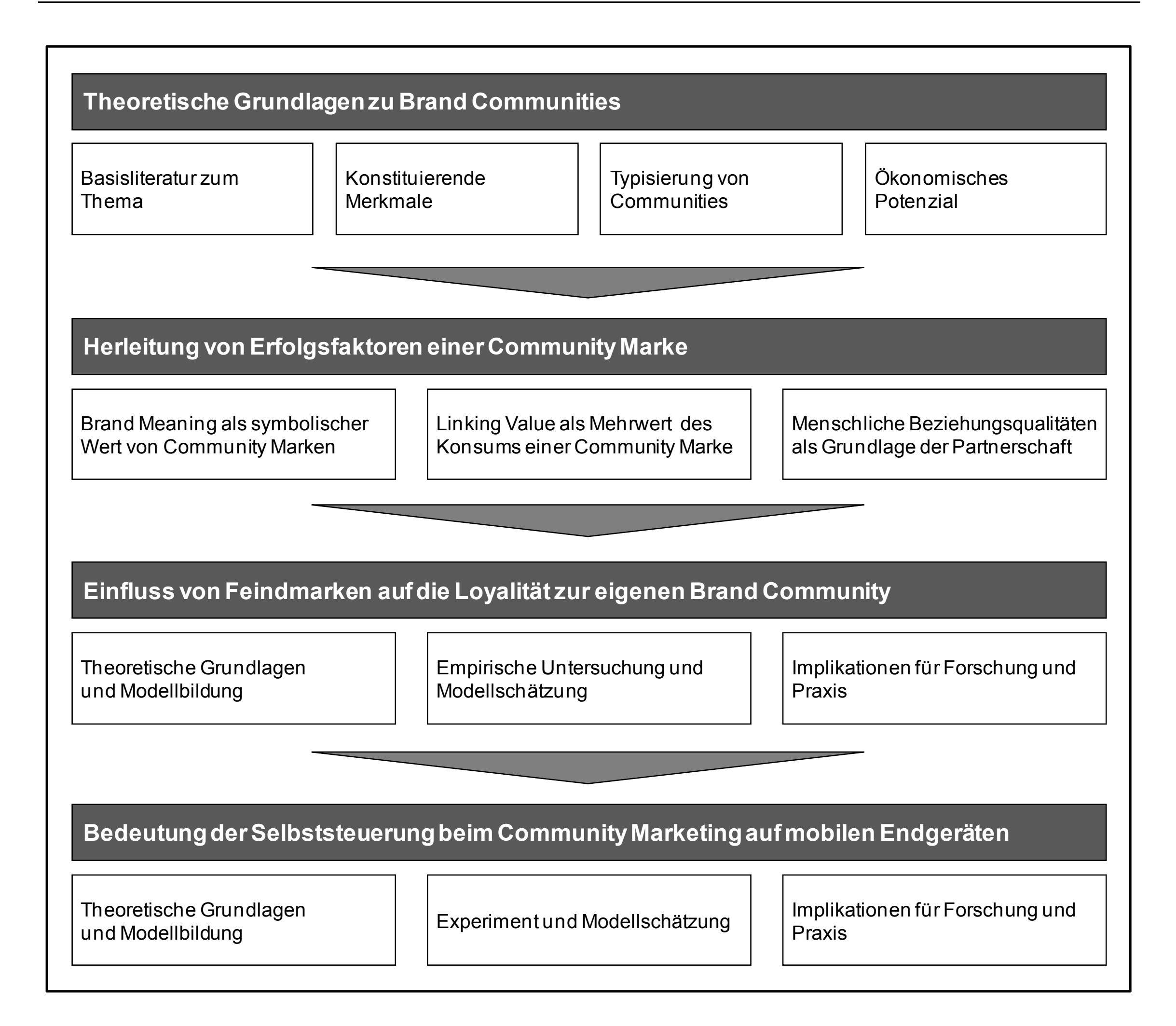


Abb. 1: Inhalt und Aufbau der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen zu Brand Communities

Brand Communities sind Markengemeinschaften, die aus mehreren Mitgliedern bestehen. Im Zentrum steht das geteilte Interesse an einer Marke oder Aktivität, welche die Konsumenten miteinander verbindet.[14] Die Beziehung zwischen den Konsumenten ist durch eine starke Hingabe zur Marke wie auch zu den anderen Mitgliedern gekennzeichnet. Der Konsum eines bestimmten Produkts schafft ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl und erzeugt so beim Individuum eine soziale Identität („Ich gehöre dazu und bin Teil der Gruppe").[15] Das bekannteste Beispiel einer Brand Community ist die 1983 gegründete Harley-Davidson Owners Group (H.O.G.). Dabei handelt es sich um ein globales Netz von Enthusiasten der Marke Harley-Davidson, welche die Faszination „Motorrad-Fahren" miteinander verbindet. Das Unternehmen investiert seit Jahren in diese Community und hat eine globale Dachorganisation mit einzelnen lokalen Ortsverbänden (sog. Chapters) aufgebaut. Die H.O.G., wie auch die lokalen Clubs, organisieren für ihre Mitglieder nicht nur gemeinsame Aktivitäten, sondern bieten ihnen zusätzlich eine Vielzahl an speziellen Leistungen wie Kleidungsstücke oder Motorradequipment.[16]

Durch diese Massnahmen integriert sich das Unternehmen in das Umfeld der Kunden und kann eine persönliche und interaktive Beziehung aufbauen. Im Kern verkauft die Marke Harley-Davidson dabei nicht bloss Motorräder oder Fahrspass, sondern einen Lebensstil, den „American Way of Life". Die geschickte Umsetzung dieser Botschaft gepaart mit den zahlreichen Aktivitäten und den einzigartigen Produkten hat den „Harley-Kult" begründet.[17] Die Kombination einzigartiger, wertstiftender Elemente wirkt auf Konsumenten anziehend und löst ein starkes Zugehörigkeitsbedürfnis aus, mit dem sich Harley-Davidson von anderen Herstellern abgrenzen kann.[18] Dieses viel zitierte Beispiel diente als Anstoss für zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten, über die nachfolgend ein kurzer Überblick gegeben wird.

---

[14] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[15] Vgl. Algesheimer 2004; Verstraete 2004; Rösger et al. 2007.

[16] Vgl. Fournier et al. 2000.

[17] Vgl. Baumgartner 2007.

[18] Vgl. Baumgartner 2007.



Abb. 2: Website der Harley-Davidson Owners Group[19]

2.1 Basisliteratur zu Brand Communities

Brand Communities gehören zu einer Forschungstradition, die sich seit mehr als einem Jahrhundert mit der Untersuchung von sozialen Gruppen, den zugrunde liegenden Prozessen und deren Einflüsse auf das Individuum befasst.[20] Aufgrund der langen Forschungshistorie, die durch unterschiedlichste Disziplinen geprägt wurde, finden sich zahlreiche Klassifikationen und Definitionen zum Begriff „Community".[21] Seit den 1990er Jahren hat die Konsumentenforschung verstärkt begonnen, dieses Thema aus Marken- und Konsumperspektive zu beleuchten. Im Zuge dieser Bestrebungen sind in recht kurzer Zeit einige wertvolle Beiträge erschienen. Das Hauptaugenmerk dieser Publikationen bestand darin, das Thema „Brand Community" in die Marketingliteratur einzuführen, die Beziehungen zwischen Kunden und Marken zu untersuchen, sowie die konstituierenden Merkmale dieser Markengemeinschaften herauszuarbeiten.[22]

Der bekannteste Artikel ist zweifellos der Beitrag von Muñiz und O'Guinn, in welchem der Begriff „Brand Community" theoretisch begründet wurde.[23] In ihrer

---

[19] Vgl. Harley Davidson 2011.
[20] Vgl. Algesheimer 2004.
[21] Vgl. Algesheimer 2004; Von Loewenfeld 2006.
[22] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Von Loewenfeld 2006.
[23] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

Arbeit haben sie im Rahmen einer soziologischen Studie die Existenz von mehreren Brand Communities wie z.B. Saab, Apple oder Ford in der Realität nachgewiesen, sowie die zentralen Charakteristika dieser Gemeinschaften herausgearbeitet. Im Rahmen ihrer Studie haben sie sich auf Gruppen konzentriert, die unabhängig von Unternehmen entstanden sind. Der wichtigste Aspekt ihrer Arbeit besteht darin, dass sie die klassische Marken-Kunde Perspektive um die soziale Natur erweitert haben. Sie entwickelten eine triadische Beziehung Kunde-Marke-Kunde,[24] die faktisch der Erweiterung des Marketing Mix um eine fünfte, einer sozialen Komponente gleichkommt.

Der zweite sehr bekannte Beitrag stammt von McAlexander, Schouten und Koenig.[25] Sie liefern wertvolle Ergebnisse hinsichtlich des positiven Effekts von Brand Communities auf die Markenloyalität. Am Beispiel von Jeep, einer vom Unternehmen initiierten und damit kommerziellen Markengemeinschaft, haben sie die „Brand Community Triade“ erweitert. Sie entwarfen ein kundenzentriertes Modell zur Messung des Integrationsgrads eines Mitglieds in eine Community entlang der vier Dimensionen Kunde, Marke, Produkt und Mitarbeiter. Damit war es Ihnen möglich, den Nachweis zu erbringen, dass die Teilnahme an einem Markenevent sich positiv auf die Beziehung eines Mitglieds zur Community auswirkt.[26]

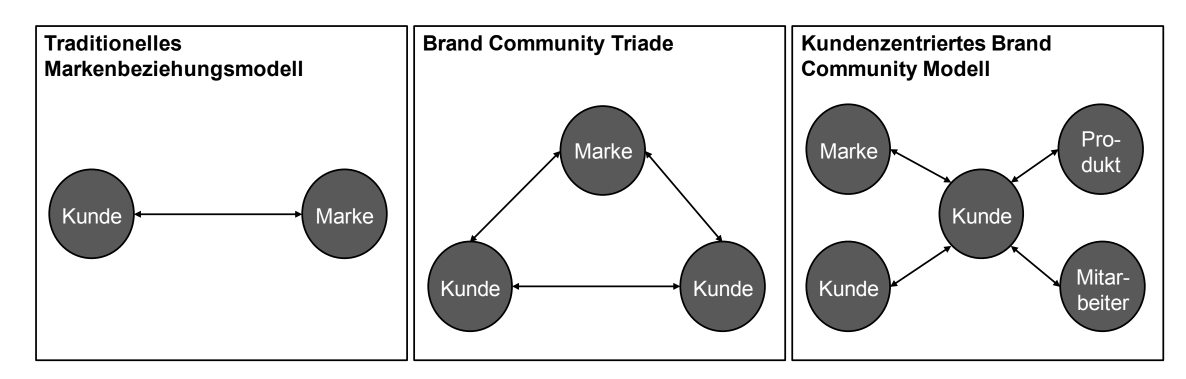


Abb. 3: Zentrale Beziehungen bei einer Brand Community[27]

Als dritter wichtiger Beitrag soll die Arbeit von Cova und seinen Kollegen zu „Consumer Tribes“ herangezogen werden.[28] Im Gegensatz zu den anderen Arbeiten befassen sich die Autoren mit Gruppenphänomenen, in deren Zentrum keine einzelne Marke wie bei der Brand Community, sondern eine emotionsgeladene Aktivität oder Faszination wie Inlineskating oder Fotographie steht.[29] Der gemeinsame Nenner dieser losen Netzwerke ist das geteilte Interesse oder die

[24] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[25] Vgl. McAlexander et al. 2002.
[26] Vgl. McAlexander et al. 2002.
[27] Vgl. McAlexander et al. 2002.
[28] Vgl. bspw. Cova 1996b; Cova/Cova 2002; ferner McAlexander et al. 2002.
[29] Vgl. Cova/Cova 2001.

verbindende Leidenschaft für eine Sache oder Tätigkeit.[30] Im Unterschied zu „archaischen Stämmen“ sind diese, auch als Neo-Tribes bezeichneten Gruppenphänomene tendenziell eher von kurzlebiger Natur und oftmals regional gebunden. Eine Person kann Mitglied mehrerer rivalisierender Tribes sein, was bei der Urform gänzlich ausgeschlossen war.[31] Die Verbindung zwischen den Mitgliedern dieser Gemeinschaften erfolgt durch gemeinsam geteilte Symbole, Interessen oder Leidenschaften.[32] Die Mitglieder von Consumer Tribes sind nicht bloss Konsumenten. Sie sind eigentliche „Fürsprecher“ der von Ihnen verehrten Objekte, Marken oder Produkte.[33] Tribes entwickeln sich fortlaufend weiter und sind Modeströmungen unterworfen. Sie haben so lange Bestand, wie die Anziehungskraft der „gemeinsamen Sache“, über welche sich der Gruppe definiert, gewährleistet ist. Die verehrten Konsumobjekte oder Aktivitäten sind im Sinne der archaischen Stämme der „Totempfahl“, um die sich die Community schart.[34] Man kann sie deshalb auch als temporäre Communities bezeichnen.[35]

2.2 Merkmale von Brand Communities

Markengemeinschaften verfügen wie alle anderen Communities über die gleichen grundlegenden Eigenschaften:[36]

- das Vorhandensein eines Wir-Gefühls *(„consciousness of kind“)*;
- bestehende Rituale und Traditionen *(„shared rituals and traditions“)*; sowie
- eine moralische Verpflichtung der Mitglieder gegenüber der Community und den anderen Mitgliedern *(„moral responsibility“)*.[37]

Gemäss den Autoren können diese Eigenschaften als übergelagerte Kategorien verstanden werden, aus denen sich eine Vielzahl von sozialen Prozessen ergeben. Das Spezielle im Vergleich zu traditionellen Gruppenkonzepten ist aber die explizite Konsumorientierung der Brand Communities.[38] Zudem verrät die Art und Weise wie sich diese Charakteristika manifestieren viel über die Teilnahmemotivation eines Mitglieds in einer Community. Anhand dieser Merkmale

[30] Vgl. Von Loewenfeld 2006.
[31] Vgl. Cova 1996b; Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Von Loewenfeld 2006.
[32] Vgl. Von Loewenfeld 2006.
[33] Vgl. Cova/Cova 2002; Cova et al. 2007a.
[34] Vgl. Maffesoli 1996; Von Loewenfeld 2006.
[35] Vgl. Firat/Dholakia 2003.
[36] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[37] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[38] Vgl. Algesheimer 2004; Von Loewenfeld 2006.

lässt sich zudem prüfen, ob es sich bei einem Gruppenphänomen um eine Brand Community oder ein verwandtes Konzept handelt.[39]

2.2.1 Manifestation eines Wir-Gefühls

Das konstituierende Merkmal einer Brand Community ist das gemeinsame Bewusstsein der Gruppenzugehörigkeit[40], das sog. Wir-Gefühl.[41] Dies manifestiert sich primär darin, dass die Mitglieder die eigene Zugehörigkeit zu einer Gruppe erkennen und Gemeinsamkeiten zwischen sich und den anderen Markenenthusiasten betonen.[42] Ein regelmässiger persönlicher Kontakt ist dabei nicht ausschlaggebend für die Etablierung einer Brand Community.[43] Für deren Existenz reicht es, wenn sie im Kopf der Mitglieder existiert, d.h. dass die Mitglieder glauben, Teil eines grösseren Ganzen zu sein. Hier spricht man auch von einer imaginären oder eingebildeten Community.[44] Damit ist die Idee der Mitglieder gemeint, dass in der Welt noch viele andere Fans einer Marke sind, welche die gleiche Faszination teilen und mit denen sich ein einzelnes Mitglied identifizieren kann. Dieses Wir-Gefühl ist das wichtigste Attribut einer Community überhaupt. Es manifestiert sich ebenfalls in Online Communities wie auch in sozialen Netzwerken, wobei die Ausprägungen je nach Kanal, Gruppe oder Person unterschiedlich ausfallen können. Zur Aufrechterhaltung der Zusammengehörigkeit zeigen sich diverse soziale Prozesse, auf die nachfolgend kurz eingegangen wird.[45]

Die Legitimation der Community Mitgliedschaft

Grundsätzlich sind Brand Communities offene Netzwerke, deren Mitgliedschaft nicht exklusiv ist.[46] Dennoch stellen Brand Communities gewisse Anforderungen an ihre Mitglieder, die primär zur Festigung der sozialen Bindungen dienen.[47] Für eine Zugehörigkeit ist es aus Community Sicht ausschlaggebend, die Marke aus den „wahren“ Gründen zu verehren. Mitglieder verstehen sich als echte Markenkenner, die genau wissen, welche Eigenschaften eine Marke und ein gutes Mitglied auszeichnen. Für sie sind beim Kauf nicht etwa kurzlebige Motive wie Styling oder Rabattaktionen ausschlaggebend.[48] Ihnen geht es vielmehr um

---

39 Vgl. Algesheimer 2004; O’Guinn/Muñiz Jr 2005.
40 Vgl. Gusfield 1978; Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
41 Vgl. Bender 1978; Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
42 Vgl. Turner 1987; siehe ferner Tajfel/Turner 1979.
43 Vgl. Obst et al. 2002; Von Loewenfeld 2006.
44 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
45 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
46 Vgl. Algesheimer 2004; Von Loewenfeld 2006.
47 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
48 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

die Tradition und die Kultur hinter einer Marke. Aus diesem Grund kann es vorkommen, dass jene Markennutzer, die scheinbar nicht dem prototypischen Ideal entsprechen, von der Kerngruppe nicht als Teil der Community gesehen werden. Der alleinige Besitz eines Produkts oder die Nutzung einer Marke ist noch kein ausreichendes Kriterium für die Mitgliedschaft. Dies manifestiert sich bspw. in sozialen Kategorisierungsprozessen, bei denen zwischen „wahren“ und „falschen“ Mitgliedern unterschieden wird.[49] Die Mitgliederkategorisierung tritt insb. dann ein, wenn eine Community zu stark wächst und aus Sicht der Kerngruppe Gefahr läuft, verwässert zu werden. Die Mitglieder sehen sich in ihrer Identität bedroht und befürchten, dass die Marke zu stark in den Mainstream abrutscht, und dadurch ihren Kultcharakter einbüsst.[50] Dieser bewusste Wunsch nach Marginalität, d.h. dass die Community versucht, den Nutzerkreis der Marke möglichst klein zu halten, steht in klarem Widerspruch zu Wachstumszielen einer Unternehmung. Letztere möchte möglichst einen grossen Nutzerkreis ansprechen. Dadurch läuft die Marke aber Gefahr, die Glaubwürdigkeit innerhalb der Community zu verlieren.[51] In diesem Fall wird sich die Brand Community vor allem auf die Vergangenheit der Marke besinnen und zentrale Werte der Marke hochhalten.[52]

Abgrenzung von anderen Marken

Als weiteres Kriterium zur Stärkung des Wir-Gefühls werden Mechanismen beschrieben, die der Abgrenzung der eigenen Gruppe von „rivalisierenden“ Gruppen dienen („we are different from them“).[53] Brand Communities ziehen klare Grenzen zwischen Stamm-Markennutzern und anderen Markengemeinschaften.[54] Diese Prozesse sind wichtig und fördern die Gruppenkohäsion,[55] indem Ähnlichkeiten der Mitglieder der eigenen Community (Ingroup) und gleichzeitig Unterschiede zu anderen Gemeinschaften (Outgroup) betont werden.[56] Für viele Brand Communities ist die Opposition zu anderen Gruppen ein wesentlicher Teil der Community Erfahrung einzelner Mitglieder.[57] Die Nicht-Mitgliedschaft in anderen Markengemeinschaften ist ebenso wichtig, wie die Mitgliedschaft in der eigenen Gruppe. Denn die Existenz einer gemeinsamen „Feindmarke“, gegen

[49] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.
[50] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[51] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[52] Vgl. O’Guinn/Muñiz Jr 2005.
[53] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Muñiz Jr/Hamer 2001.
[54] Vgl. McMillan/Chavis 1986; Von Loewenfeld 2006.
[55] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Muñiz Jr/Hamer 2001; Wiswede 2007.
[56] Vgl. Mullen et al. 1992.
[57] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

welche sich die Community stark macht, schweisst die Mitglieder zusammen.[58] Dabei ist auffällig, dass viele Communities eine klare Auffassung über die Markentopographie ihrer Konsumlandschaft verfügen.[59] In der Regel können alle Mitglieder genau zwischen befreundeten und feindlichen Marken unterscheiden, wobei eine bestimmte Konkurrenzmarke im Normalfall im Vordergrund steht. Diese Marke ist gemeinhin der stärkste wirtschaftliche Konkurrent der eigenen Community-Marke. Als klassische Beispiele werden Microsoft (PC) und Apple sowie Pepsi und Cola genannt.[60]

Das „Abgrenzungsmotiv" eignet sich – wie am Beispiel der untenstehenden Abbildung ersichtlich ist – auch sehr gut als Thema in Kampagnen. Solche Aktionen bieten idealen Nährboden für „virale Hypes", die auch im Zeitraum der Kampagne in Online Communities und sozialen Netzwerken präsent waren. Wer der Initiant dieser Reaktionen war, ob die Unternehmungen selbst oder einzelne Community Mitglieder, konnte dabei nicht geklärt werden. Dieses Beispiel und die Reaktionen der Community hingegen zeigen, dass das Internet sowohl aufgrund der technischen Möglichkeiten und als auch aus Reichweitenüberlegungen ideale Voraussetzungen für die Bearbeitung von Communities liefert. Einzelne Gruppen von Markenfans können in kreativer Weise mit Inhalten angesprochen werden, die aufgrund ihrer spezifischen Ausrichtung oder ihrer Tonalität für Massenmedien weniger geeignet sind.



Abb. 4: Abgrenzung zwischen rivalisierenden Marken[61]

[58] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.

[59] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.

[60] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Muñiz Jr/Hamer 2001.

[61] Vgl. o.V. 2008.

In ähnlicher Weise findet sich dieses Phänomen der Abgrenzung von Konkurrenzmarken auch beim individuellen Konsum. Hier konnte gezeigt werden, dass sich Konsumenten ebenso stark über Produkte und Marken identifizieren, die sie bewusst nicht konsumieren.[62] Dieser Gedanke steckt sicherlich hinter der Wahl und der Gestik des „stellvertretenden CEO“ von Bentley.

2.2.2 Rituale und Traditionen

Das zweite wesentliche Merkmal einer Brand Community sind „Rituale und Traditionen“.[63] Sie repräsentieren unverzichtbare Prozesse, die im Kern die Community ausmachen und durch welche die eigene Mitgliedschaft Bedeutung erlangt.[64] Beispiele für Rituale und Traditionen sind vielfältig und umfassen Praktiken, mit denen die Mitglieder sich selbst, die Brand Community und ihre Zugehörigkeit zelebrieren.[65] In der Literatur werden drei Manifestationsformen besonders betont. Die erste sind Handlungen, mit denen die Geschichte und die Kultur der Marke gefeiert werden, um deren Einzigartigkeit zu betonen.[66] Als zweite Ausprägung werden ritualisierte Sitten und Gebräuche genannt. Dazu gehören spezielle Umgangsformen der Mitglieder, die Entwicklung eines eigenen Vokabulars und die Verwendung von Markensymbolen.[67] Als dritte und wichtigste Manifestationsform findet das Erzählen von Markengeschichten und -mythen weite Verbreitung.[68] Dabei stehen vor allem persönliche Konsumerfahrungen im Vordergrund,[69] mit denen zum Beispiel die Überlegenheit einer Marke zum Ausdruck kommen soll.[70] Konsens herrscht innerhalb einer Brand Community über die Wichtigkeit dieser Praktiken, wobei die Handhabung und Ausprägungen lokal unterschiedlich sein können. Sie wirken oftmals für den aussenstehenden Betrachter unbedeutend, doch sie dienen letztendlich der Aufrechterhaltung des Wir-Gefühls.[71]

Wissen über die Geschichte und die Kultur der Marke

Für Mitglieder von Brand Communities ist die Geschichte ihrer Marke sehr zentral.[72] Dieses Wissen über die Vergangenheit ist das eigentliche kulturelle Kapital

---

[62] Vgl. Wilk 2000; Lee et al. 2009b.
[63] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[64] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[65] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.
[66] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[67] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005; Prykop 2005.
[68] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[69] Vgl. Algesheimer 2004.
[70] Vgl. Schau et al. 2009.
[71] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[72] Vgl. Algesheimer 2004; Holt 2004.

ihrer Marke und begründet im Wesentlichen die Existenz der Community.[73] Es umfasst die Markenhistorie, Anekdoten über die Besonderheiten und die Herkunft der Marke, zentrale Ereignisse in der Markenhistorie, sowie wichtige mit der Marke in Zusammenhang stehende Personen. Es ist das eigentliche Markenerbe, das die Mitglieder der Brand Community tradieren. Dieses kulturelle Insiderwissen ist statusrelevant und unterscheidet wahre Markenanhänger von reinen Markennutzern.[74] Es verstärkt die Bedeutung der eigenen Konsumerfahrung, denn die Mitglieder fühlen sich als Teil der Markenhistorie. Sie schreiben durch ihren Konsum faktisch „Markengeschichte“, wodurch sie das kulturelle Erbe der Marke mitgestalten und am Leben erhalten.[75]

Sitten und Gebräuche

Typisch für Brand Communities sind spezifische Umgangsformen und Konsumverhaltensweisen.[76] Sie sind Teil der Brand Community Kultur und finden sich in der Regel bei allen Markengemeinschaften in unterschiedlichen Facetten.[77] Als vielzitiertes Beispiel sind die gegenseitigen Grussformen von Mitgliedern derselben Auto Community, wie dem gegenseitigen Winken und Hupen, zu nennen.[78] Solche Rituale wirken auf den ersten Blick unbedeutend, haben aber für Communities eine ganz spezifische Funktion. Sie dienen zur Bestätigung der Gruppenmitgliedschaft und zur Aufrechterhaltung des Zusammengehörigkeitsgefühls.[79] Als weitere Beispiele werden das Tragen ähnlicher Kleidung oder die Entwicklung einer eigenen Sprache genannt.[80] Diese Verhaltensweisen dienen den Mitgliedern auch als gegenseitiges Erkennungsmerkmal.[81] Sie haben einen Uniformitätscharakter, der die eigene Gruppe von anderen Gruppen unterscheidet. Ein weiteres wichtiges Element für Mitglieder von Brand Communities ist die Individualisierung des eigenen Produkts.[82] Das einzelne Mitglied bekennt sich klar zur Community-Mitgliedschaft, möchte sich aber trotzdem innerhalb der eigenen Gruppe möglichst stark abheben.[83] Dieses Bedürfnis nach Einzigartigkeit bringen Community Mitglieder gerne über ästhetische Elemente wie dem Autotuning zum Ausdruck.[84] Die Individualisierung erfolgt aber nach einer sozia-

---

[73] Vgl. Bourdieu 1982; Holt 1998; O'Guinn/Muñiz Jr 2009.
[74] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[75] Vgl. Schau et al. 2009.
[76] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[77] Vgl. bspw. Von Loewenfeld 2006.
[78] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[79] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[80] Vgl. Brownlie et al. 2007.
[81] Vgl. Schau/Muñiz Jr 2007
[82] Vgl. Brownlie et al. 2007.
[83] Vgl. Brownlie et al. 2007.
[84] Vgl. Tian et al. 2001.

len Logik, einem „Styling-Kodex“, welcher die Leitlinien für die Veränderung des Produkts vorgeben.[85]



Abb. 5: Autotuning am Beispiel eines Polo II[86]

Die sozialen Dynamiken replizieren sich analog im Internet, d.h. der kommunikative Code wie auch die Personalisierung und die Selbstdarstellung werden dort weitergeführt. Aufgrund der wachsenden Bedeutung sozialer Medien und dem ortsunabhängigen Zugang über Smartphones sind die Grenzen zwischen den verschiedenen Realitäten zunehmend fliessend. Weil eine klare Trennung beider Welten immer schwieriger wird und in der Wahrnehmung vieler Community Mitglieder auch nicht mehr besteht, müssen Marken Rahmenbedingungen schaffen, so dass über verschiedene Kanäle hinweg interagiert werden kann. Bei der Teilnahme an einem Event und der Ausübung der emotionsgeladenen Aktivität lässt es sich sehr anschaulich illustrieren. Viele Community Mitglieder stehen über das Mobiltelefon in ständigem Kontakt mit ihrem persönlichen sozialen Netzwerk. Durch das Hochladen von Bildern oder dem Posten von Kommentaren lassen sie die anderen Markenfans an der Ausübung ihrer Faszination teilhaben, d.h. ein Teil der Selbstdarstellung oder des Gruppenerlebnisses findet parallel dort statt.

[85] Vgl. Brownlie et al. 2007; Schau et al. 2009.
[86] Vgl. MSC Ochsenhausen 2011; Strübi 2010.

Austausch von Markengeschichten

Das Teilen von Geschichten über die Marke ist ein wichtiges Element von Brand Communities. [87] Diese Geschichten repräsentieren die Kultur der Community und unterscheiden sich von der offiziellen „Markengeschichte". Es geht hier um persönliche Markenerfahrungen oder Erlebnisse der ganzen Community mit der Marke.[88] Diese Geschichten dienen letztlich nicht bloss der reinen Informationsvermittlung, sondern sie haben eine stark affirmative Funktion. Sie bekräftigen die Mitglieder in ihrer Mitgliedschaft.[89] Anhand dieser Geschichten werden die wahre Grösse der Marke und die Kernmythen der Marke in der Realität bestätigt. Im Falle einer Auto Community wie Saab wäre es denkbar, dass anhand einer persönlich erlebten Unfallgeschichte die ausgefeilte Sicherheitstechnologie des Herstellers dargestellt wird.[90] Die Anekdoten werden zu realen Beweisen für die Überlegenheit der eigenen Marke und illustrieren die Wahrhaftigkeit der zentralen Markenwerte an konkret fassbaren Ereignissen.[91] Diese Geschichten werden immer wieder erzählt und die Reaktionen der anderen Mitglieder sind immer die gleichen: Erstaunen und Bestätigung.[92] Der Austausch dieser erlebten Markengeschichten ist daher ein weiterer wichtiger Prozess, der das Gemeinschaftsgefühl stärkt, sowie die Idee der imaginären Community aufrechterhält.[93] Über mobile Endgeräte laufen diese Interaktionen heute in Echtzeit. Andere Markenfans und das persönliche Umfeld eines Community Mitglieds werden über neue Inhalte in sozialen Netzwerken ständig auf dem Laufenden gehalten. Dadurch können Interessierte direkt an der Ausübung der Markenfaszination teilhaben und kommen so mit der Marke und den jeweiligen Konsumenten in authentischer Weise in Kontakt.

2.2.3 Gefühl einer moralischen Verpflichtung

Die dritte grundlegende Eigenschaft von Brand Communities ist ein moralisches Verpflichtungsgefühl der Mitglieder gegenüber der Community und den anderen Mitgliedern.[94] Das Verpflichtungsgefühl ist bei Brand Communities weniger stark ausgeprägt als bei traditionellen Gemeinschaften.[95] Hier handelt es sich um einen lose definierten Verhaltenskodex, der richtiges und falsches Verhalten im Umgang mit anderen Mitgliedern beschreibt. Es spiegelt sich vor allem im so-

---

[87] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[88] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[89] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[90] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.
[91] Vgl. Muñiz Jr/Schau 2005.
[92] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.
[93] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[94] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[95] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

zialen Commitment der Mitglieder wieder, das kollektive Handlungen der Community auslöst, wie der als selbstverständlich erachteten Hilfestellung bei einer Autopanne eines anderen Markenfans.[96] Besonders eindeutig tritt das Verpflichtungsgefühl an zwei Facetten zu Tage. Zum einen bei der Integration neuer Mitglieder und zum anderen bei der Unterstützung von Mitgliedern im Umgang und Gebrauch der Marke.[97]

Integration und Bindung von Mitgliedern

Die Hauptsorge von Brand Communities ist der Weiterbestand der eigenen Gruppe. Um das Überleben zu sichern, ist es notwendig, alte Mitglieder zu binden und neue Mitglieder zu integrieren.[98] Wenn sich ein Mitglied von der eigenen Community abwendet, d.h. sich bspw. für eine Konkurrenzmarke entscheidet, wird dies im Normalfall als Verrat an der Gruppe und der Marke gewertet. Um dieser Entwicklung vorzubeugen, entwickeln und kommunizieren die Mitglieder Verbleibmotive, welche die Bindung zur Marke stärken.[99] Solche Motive drehen sich meistens um persönliche Erfahrungen, welche die Vorteilhaftigkeit der eigenen Marke im Gegensatz zu Konkurrenzmarken betonen.[100] Hierbei finden sich oftmals „Horrorgeschichten“ und potenzielle Gefahren, die von rivalisierenden Marken für die eigenen Mitglieder ausgehen.[101]

Hilfestellung bei der Markennutzung

Die moralische Verpflichtung bezieht sich vor allem auf ein Gefühl der Mitglieder, anderen Markenfans Hilfestellungen und Anweisungen beim Konsum der Marke geben zu müssen.[102] Diese Ratschläge betreffen eine Vielzahl an Problemen, umfassen aber mehrheitlich Reparaturanweisungen oder Problemlösungsvorschläge.[103] Dabei stehen vor allem Inhalte im Vordergrund, welche die Leistungsfähigkeit der Produkte erhöhen.[104] Hier kommt dem Internet eine spezielle Rolle zu, da es als einfacher Multiplikator für die erwähnten Informationen dient.[105] In vielen Fällen sind die Ratschläge der Community sehr hilfreich, da die Mitglieder sich schon lange mit der Marke beschäftigen und über ein hohes

[96] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[97] Vgl. Algesheimer 2004; Schau et al. 2009.
[98] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Schau et al. 2009.
[99] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Schau et al. 2009.
[100] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.
[101] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[102] Vgl. Bone 1992; Schau et al. 2009.
[103] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.
[104] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[105] Vgl. Brownlie et al. 2007.

Expertenwissen verfügen.[106] Zudem sind die Informationen jederzeit bequem verfügbar und geniessen ein hohes Mass an Vertrauen, da die Urheber aus der Verbreitung der Inhalte in der Regel keinen kommerziellen Nutzen ziehen.[107] Die Motivation für die Verbreitung von Informationen liegt aber nicht in der reinen Verpflichtung gegenüber der Community, sondern sie wollen sich dadurch selbst profilieren, indem sie ihre eigene Hingabe gegenüber dem Kollektiv zum Ausdruck bringen.[108] Damit sind solche Aktivitäten statusrelevant, denn sie helfen den einzelnen Mitgliedern eine gewisse Position innerhalb der Community einzunehmen bzw. zu sichern.[109]

Ein Beispiel für die Entstehung und Förderung des Verpflichtungsgefühls zeigt sich bei offiziellen Community Anlässen von Harley-Davidson. Mit dem sogenannten „Posse Ride Oath“,[110] einem Schwur, der zugleich eine Verhaltensinstruktion für die Mitglieder der Harley-Rallye darstellt, wird das das Gefühl unter den Teilnehmern bewusst in Rahmen eines Rituals geschürt. Die Teilnehmer schwören gegenseitig auf sich aufzupassen, die Motorräder zu ehren, stets den gebotenen Anstand walten zu lassen und sich nie über die aktuellen Umstände zu beklagen.[111]

> *“While on the trail, I will always look out for fellow Posse Riders. I will never trailer, and never whine about the food, weather, schedule, or directions. I solemnly swear to love, honor, and cherish my motorcycle, to share my troubles with fellow Posse Riders but keep my beers to myself, and to visit with fellow Posse Riders on a daily basis. I promise to live as a Posse Rider, to laugh at rain, shout back at thunder, eat bugs, sleep in the dirt, and not bathe for days if absolutely necessary. I will honor all the rules of common decency, honesty, and chivalry, or I may be asked to leave. And finally, I will always have fun.”*[112]

Die genannten Beispiele zeigen die aktive Rolle, welche Brand Communities und deren Mitglieder um die Marke einnehmen.[113] Sie engagieren sich im Rahmen physischer Events als auch im Internet in Online Communities oder sozialen Netzwerken. Wichtig festzuhalten ist, dass die Bedeutung einer Marke und einer Community für ein Mitglied aus diversen sozialen Prozessen resultiert, bei

[106] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[107] Vgl. Herr et al. 1991.
[108] Vgl. Schau et al. 2009; Schau/Gilly 2003; O’Guinn/Muñiz Jr 2005.
[109] Vgl. De Valck 2007.
[110] Vgl. Fournier et al. 2000.
[111] Vgl. Fournier et al. 2000; o.V. 2005.
[112] o.V. 2005.
[113] Vgl. Schau et al. 2009; Cova et al. 2007a.

denen die Etablierung und Pflege der Bindungen zu Gleichgesinnten im Zentrum stehen.[114] Erst durch ihre Handlungen machen die Mitglieder die Marke und die Community zu dem was sie sind.[115] Nachfolgende Abbildung fasst die konstituierenden Merkmale einer Brand Community zusammen.

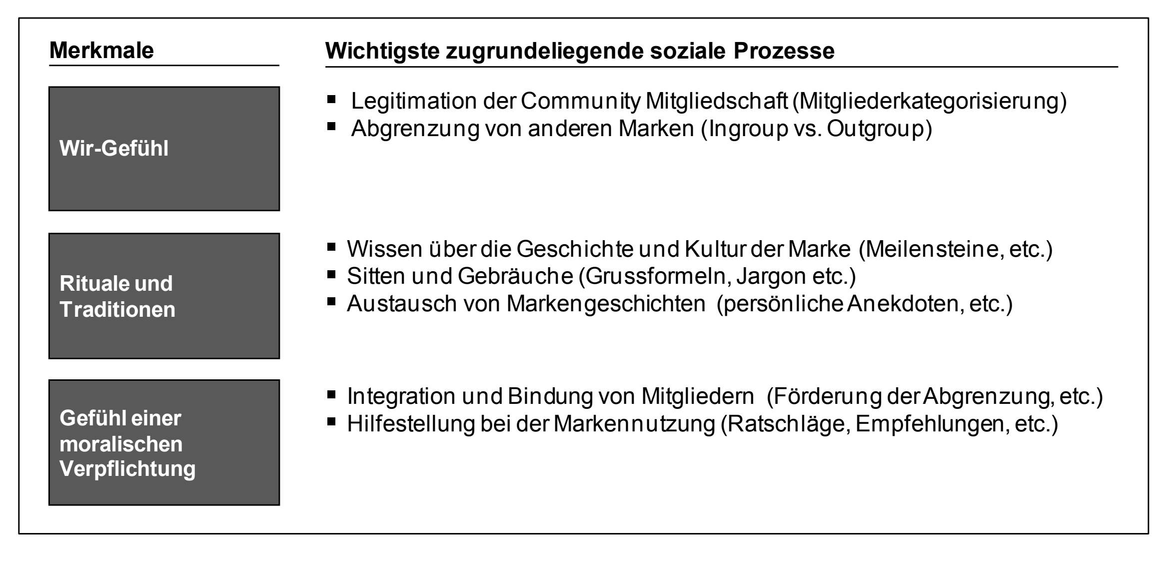


Abb. 6: Eigenschaften von Brand Communities im Überblick[116]

Community Mitglieder sind oftmals der Ansicht, dass sie ein besseres Markenverständnis als der Markeninhaber haben. Als Experten bewerten sie alle Aktivitäten der Marke vor dem Hintergrund ihrer Geschichte und Kultur sowie ihrer Bedeutung in der Community.[117] In vielen Fällen sieht sich die Markengemeinschaft als eigentlicher Eigentümer der Marke. Der Hersteller bzw. das Marketing erhalten die Rolle eines „umsichtigen Verwalters", der die Marke und dessen Geschichte unter allen Umständen zu schützen hat.[118] Zweifelsfrei kann es zu Problemen führen, wenn die Community mit gewissen Marketingaktivitäten oder Praktiken einer Unternehmung nicht einverstanden ist.[119] Die Negativreaktion einiger Online Communities auf die Veränderung des Markengesichts bei der Kinderschokolade gehört zweifelsohne zu den bekanntesten Beispielen.[120] „Weg-mit-Kevin" ist einer der ersten Social Media Cases, der im deutschsprachigen Raum von traditionellen Medien aufgegriffen wurde und Marketingverantwortlichen die Wirksamkeit von „user-generated-content" aufgezeigt hat.

---

[114] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.
[115] Vgl. Schau et al. 2009.
[116] Eigene Darstellung basierend auf Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[117] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[118] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[119] Vgl. Wipperfürth 2005.
[120] Vgl. www.weg-mit-Kevin.de.

Ein anderes Beispiel, an dem die Mobilisierbarkeit von Brand Communities ersichtlich wird, liefert die Firma Henkel. Im Jahre 2011 rief das Unternehmen in einer Facebook Kampagne auf, eine neue Flasche für den Geschirrspüler „Pril“ zu entwerfen. Die besten Vorschläge sollten in einem Voting prämiert und danach als Sonderedition umgesetzt werden. Neben vielen praktikablen Ergebnissen fanden sich auch einige skurrile Entwürfe wie „Pril mit Hähnchengeschmack“. Diese humoristisch gemeinten Vorschläge erhielten entgegen der Intention von Henkel die meisten Stimmen und wurden am besten bewertet. Henkel hatte damit nicht gerechnet und reagierte auf dieses Ergebnis mit einer Anpassung der Teilnahmebedingungen. Neu wurde vorausgesetzt, dass die Vorschläge zwingendermassen „Akzeptanz im Handel“ finden müssten, woraufhin alle unkonventionellen Vorschläge unberücksichtigt blieben. Dieses Vorgehen rief zahlreiche negative Reaktionen hervor. Die Community bezeichnete das Vorgehen von Henkel als „lächerlich“ und die prämierten Vorschläge wurden als „langweilig“ oder „grottenhässlich“ abgetan.[121]

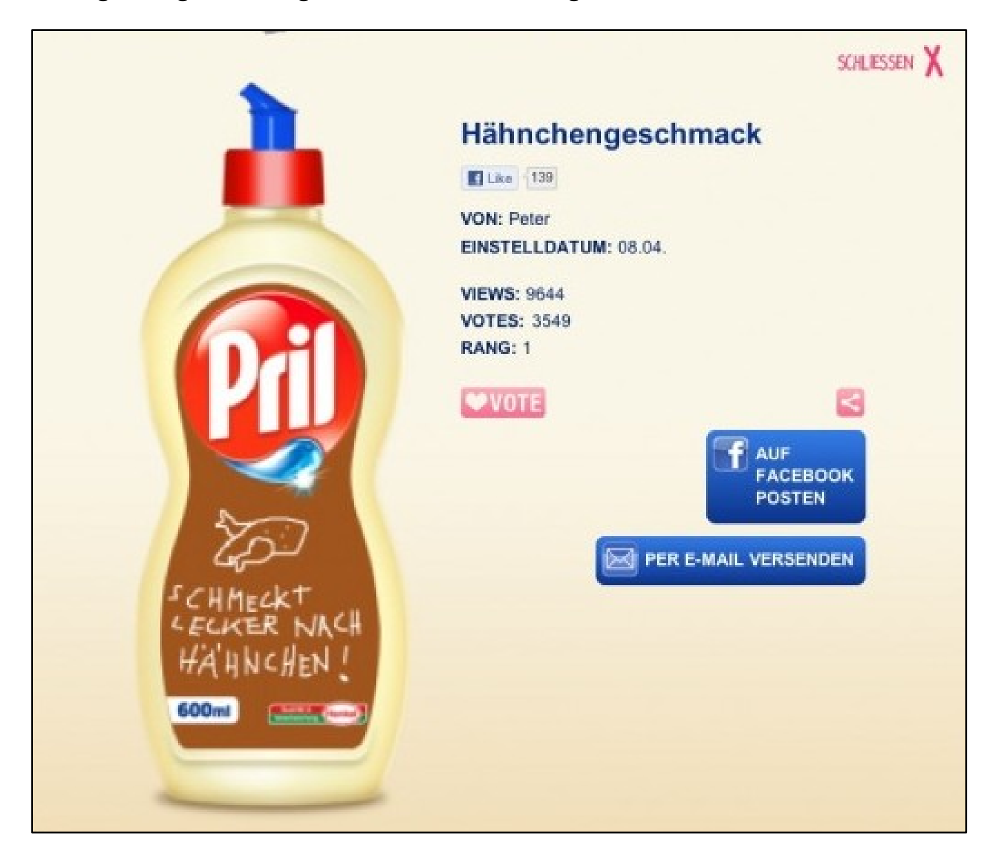


Abb. 7: Screenshot der Pril-Kampagne[122]

Das Fallbeispiel „Pril“ zeigt sehr schön, dass sich zum einen Kampagnen in sozialen Medien nicht vollständig kontrollieren lassen und zum anderen die Gefahr einer negativen Publicity hoch ist, wenn auf Markenseite Interaktionsdefizi-

[121] Vgl. den Artikel von Tissler 2011.
[122] Vgl. Tissler 2011.

te bestehen bzw. wenn man als Markeneigentümer auf mögliche Entgleisungen der Community nicht vorbereitet ist.[123] Hollenbeck und weitere Autoren betonen in diesem Zusammenhang die Risiken, welche durch die Dynamiken in sozialen Netzwerken entstehen können.[124] Inhalte verbreiten sich rasend schnell in Communities und entziehen sich fast gänzlich der Kontrolle der Markeneigentümer. In vielen Fällen käme es ohne das Internet überhaupt nicht zu diesen Reaktionen, weil die Mehrheit der Teilnehmer keine Kenntnisse der Vorfälle hätte.[125] Zudem finden die Reaktionen aus dem Internet auch immer mehr den Weg in die traditionellen Medien, was die Aufmerksamkeit weiterer Konsumentenkreise auf sich zieht. Begünstigt werden diese Entwicklungen von der Anonymität der Mitglieder, d.h. einzelne Personen können sich gegen eine Marke auflehnen und sich selbst inszenieren, ohne die Konsequenzen einer persönlichen Exponierung fürchten zu müssen.[126]

Abgesehen von den Risiken haben die oben genannten Beispiele aber auch ihr Gutes. Sie sensibilisieren die rechtlichen Eigentümer einer Marke für einen nachhaltigen Umgang mit ihrem wichtigsten „Asset“, nämlich ihrer Marke. Sie geben der Pflege der Markengemeinschaften und der vielzitierten „Kundenzentrierung“ eine ganz neue Bedeutung. Die Erfassung und mögliche Handlungsmassnahmen auf Seiten der Markeneigentümer müssen systematisch und in regelmässigen Zeitabständen erfolgen. Abbildung 8 zeigt eine Zusammenstellung der relevanten Aspekte für eine Analyse von Brand Communities. Einige Kriterien sind in diesem Abschnitt bereits angesprochen worden, andere wurden ergänzt. Die Erfassung dieser Merkmale in Bezug auf die eigene Marke hilft nicht nur Marken mit bestehenden Brand Communities, sondern auch Anbietern, welche die neue Marke in einer Szene positionieren möchten. Hierbei spielt der „Fit“ zwischen Marken und Szene eine besondere Rolle.[127] Wenn dieser aus Sicht der Szenenmitglieder nicht gegeben ist, wird die Marke höchstwahrscheinlich als Fremdkörper betrachtet, der kein legitimes Interesse an der Weiterentwicklung der emotionalen Aktivität vorgeben kann und nur profitieren möchte.[128]

[123] Vgl. Kaplan/Haenlein 2010.
[124] Vgl. Hollenbeck 2005; Cawley 2011.
[125] Vgl. Hollenbeck 2005; Cawley 2011.
[126] Vgl. Cawley 2011; Holzapfel/Holzapfel 2010; Laroche et al. 2012.
[127] Vgl. Prykop 2005; Hitzler et al. 2005.
[128] Vgl. Prykop 2005; Hitzler et al. 2005; Nancarrow/Nancarrow 2007.

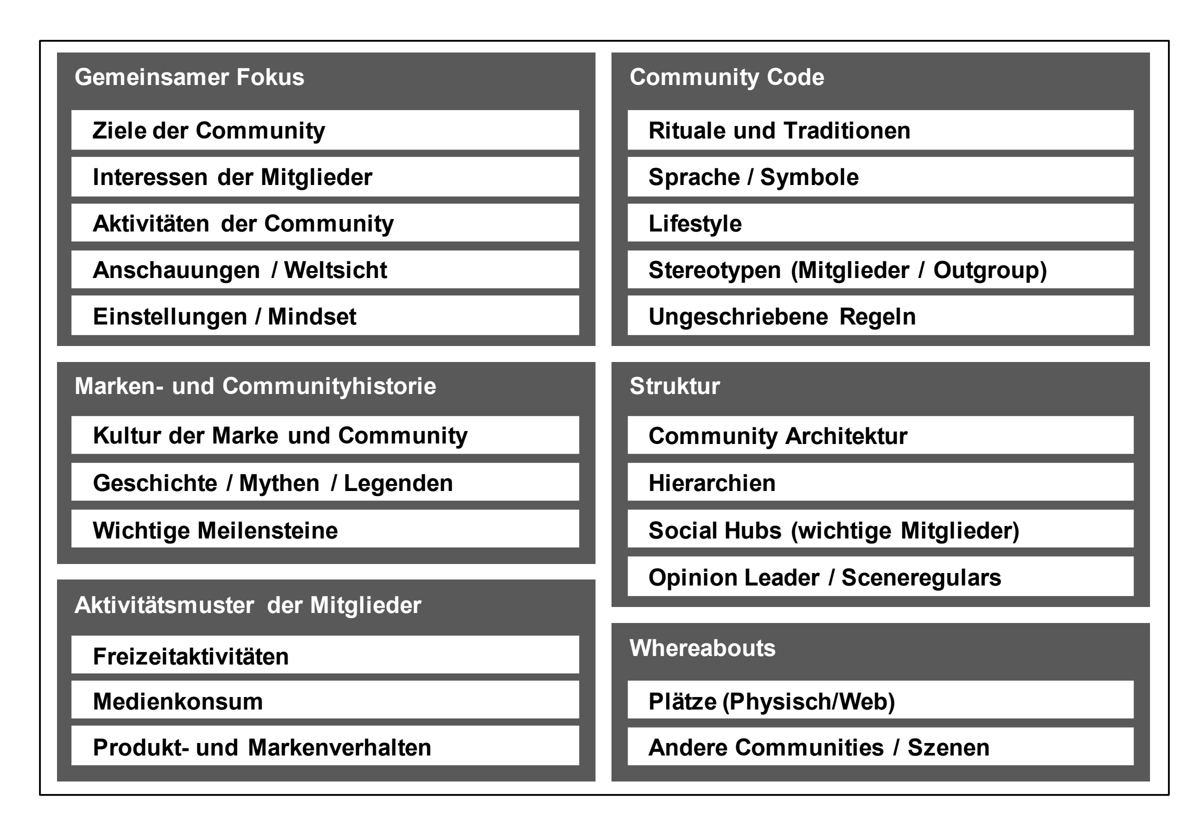


Abb. 8: Relevante Aspekte für die Analyse einer Brand Community[129]

2.3 Typisierung von Brand Communities

Die bisherigen Forschungsbestrebungen zum Thema „Brand Community" unterscheiden sich hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung (Grundlagenforschung, angewandte Forschung, etc.) sowie ihrer Datenerhebungsmethode (qualitativ, quantitativ, etc.).[130] Eine Zusammenstellung über die wichtigsten Studien zum Thema Community und deren Zielsetzungen findet sich bspw. in der Arbeit von Hoppe.[131] Durchsucht man die bestehenden Beiträge nach weitergehenden Merkmalen werden nebst der Definition des Phänomens weitere Unterscheidungskriterien angesprochen.[132] Bei der Durchsicht wird schnell ersichtlich, dass der Versuch, Communities nach einheitlichen Richtlinien überschneidungsfrei und global zu kategorisieren, kein befriedigendes Ergebnis zur Folge hat. Es ist daher von Vorteil, die bestehenden Klassifikationsversuche vor dem Hintergrund einer morphologischen Perspektive zu betrachten. Dieses Vorgehen reduziert die Komplexität und bietet den Vorteil, entlang zentraler Eigenschaftsdimensionen eine grobe Typisierung von Communities vorzunehmen. Der Begriff „Community" wird heute für alles Mögliche gebraucht und ist zu einem Modewort im Marketing geworden, wodurch die Grenzen zwischen

[129] Vgl. Strübi 2007 in Anlehnung an Prykop 2005; vgl. ferner Hitzler et al. 2005.
[130] Vgl. Hoppe 2009; Algesheimer 2004.
[131] Vgl. Hoppe 2009.
[132] Vgl. bspw. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Von Loewenfeld 2006.

den einzelnen Konzepten zunehmend unklarer werden.[133] Die nachfolgend dargestellten Dimensionen entstammen der einschlägigen Literatur. Aufgrund der anhaltenden Dynamik in diesem Forschungsfeld wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Jedoch kann mit diesem Baukasten die Mehrheit der beschriebenen Eigenschaften und Konzepte charakterisiert werden.

Typisierungselemente einer Brand Community

Die Mehrheit der beschriebenen Brand Communities, sowie andere Community Konzepte, existieren sowohl in der On- als auch Offline-Welt und wurden entweder von Unternehmen oder von Konsumenten ins Leben gerufen.[134] Zentraler Fokus der Gruppe bildet eine Marke oder eine Faszination wie Sportaktivitäten oder Interessen.[135] Im Falle des Sports handelt es sich oft um Szenen oder Tribes, in denen sich die verschiedenen Brand Communities tummeln.[136] Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass sich einzelne Markengemeinschaften stark überlagern und das emotional belegte Thema, die Begeisterung für die Sportart selbst, in der Regel im Vordergrund steht.

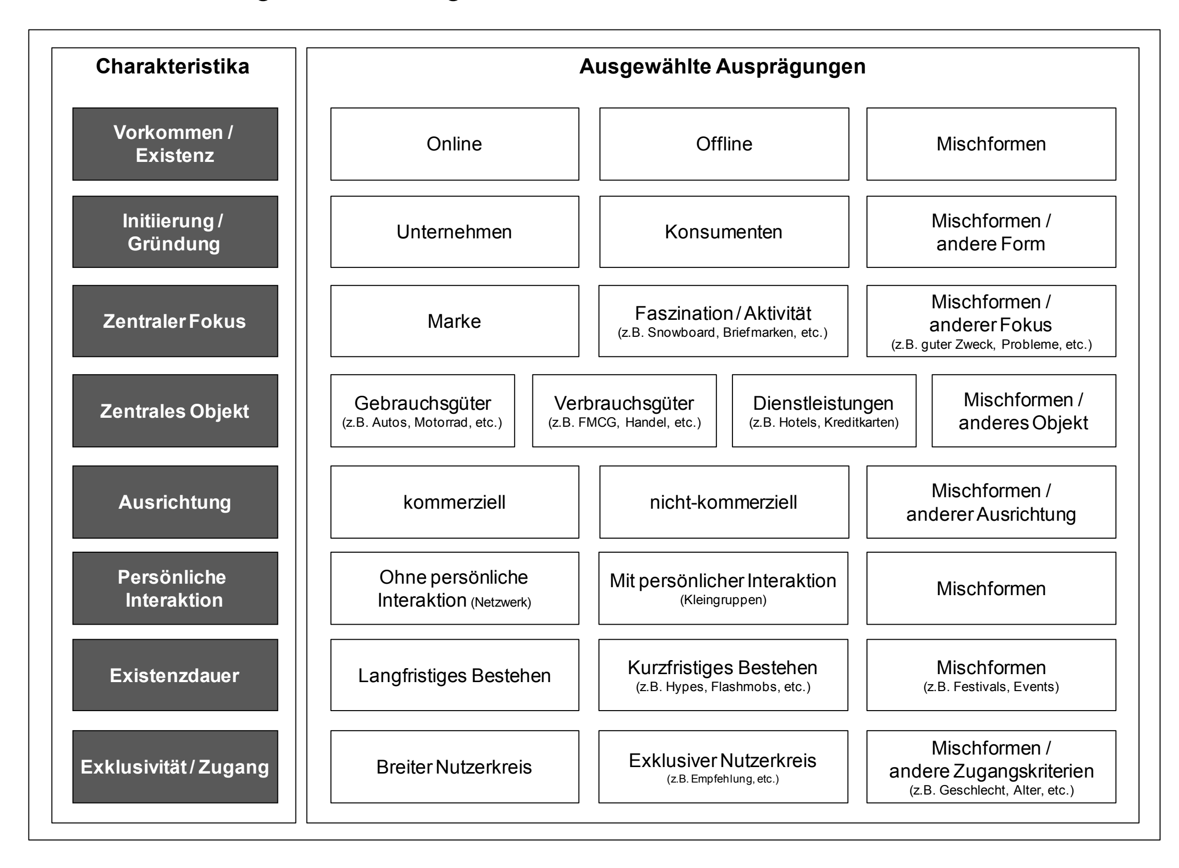


Abb. 9: Typisierung von Communities anhand ausgewählter Merkmale[137]

---

[133] Vgl. Herrmann et al. 2010.
[134] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[135] Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c.
[136] Vgl. Prykop 2005.
[137] Eigene Darstellung basierend auf der Literaturdiskussion.

Die untersuchten Objekte waren in den meisten Fällen sog. „high-involvement"-Produkte wie Autos, Motorräder oder Software, wobei durchaus Verbrauchsgüter wie Nutella, Handelsketten wie Ikea (Ikea Family) oder Dienstleistungen wie American Express (Centurion) beschrieben werden. Hier ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass das Community Konzept grundsätzlich allen Marken offen steht, wobei bei einigen besser nicht die Marke an sich, sondern wie bereits angemerkt, die übergeordnete Faszination im Zentrum stehen sollte.[138] Die Ausrichtung der Communities ist in den meisten Fällen kommerziell,[139] wobei die nicht-kommerziellen Gruppen wie Star-Trek-Fans (Trekkies) oder Gothic-Anhänger (schwarze Szene) ebenfalls ihre Beachtung finden.[140] Die Unterscheidung nach Grösse erfolgt in der Regel unter dem Gesichtspunkt, ob es sich um ein grosses Netzwerk an Konsumenten handelt wie im Falle von Harley-Davidson oder um eine kleingruppenbasierte Community,[141] die oftmals von den Konsumenten selbstständig ins Leben gerufen wurde (Fantasyspiel Warhammer).[142] Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Konsumenten oftmals persönlich kennen und persönliche Interaktionen stattfinden.[143] Ein weiterer Punkt ist die Dauer der Existenz. Communities sind in der Regel langfristig orientiert, wobei Phänomene wie Konsumhypes tendenziell eher von kurzfristigerer Dauer sind.[144] Jährlich wiederkehrende Festivals mit ihren zahlreichen treuen Anhängern können hier als Mischform betrachtet werden, wobei man sie gerne als sog. Hypercommunities bezeichnet.[145]

Ein sehr bekanntes Beispiel für ein solches Festival ist das jährlich wiederkehrende Wörtherseetreffen der Golf GTI Fans in Reifnitz. Über Auffahrt zieht das Treffen jeweils knapp 200‘000 Besucher aus ganz Europa nach Kärnten. Aufgrund der Grösse der Veranstaltung kann man hier bereits von einem „Markenfestival" sprechen. Für eingefleischte Fans ist heute weniger die eigentliche Veranstaltung interessant, als vielmehr die gemeinsame Fahrt mit Gleichgesinnten nach Österreich und die Zeit, die sie einmal pro Jahr zusammen verbringen. Auf dem Weg an den Wörthersee finden sich ebenfalls zahlreiche organisierte Zwischenstopps von Subgruppen oder inszenierte Veranstaltungen verschiedener Tuningmarken, die sehr stark über das Internet und in den einzelnen Online Communities beworben werden.

---

[138] Vgl. Cova/Dalli 2010.
[139] Vgl. Algesheimer 2004; Von Loewenfeld 2006.
[140] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Kozinets 2001; Goulding/Saren 2007.
[141] Vgl. Bagozzi/Dholakia 2002 Bagozzi/Dholakia 2006a; Bagozzi/Dholakia 2006b.
[142] Vgl. Cova et al. 2007b.
[143] Vgl. Bagozzi/Dholakia 2002 Bagozzi/Dholakia 2006a; Bagozzi/Dholakia 2006b.
[144] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[145] Vgl. Kozinets 2002a.



Abb. 10: Markenfest der „Golf GTI Community“ in Reifnitz am Wörthersee[146]

Als letztes erwähntes Typisierungsmerkmal kann die Exklusivität angesprochen werden. Communities stehen in der Regel einem breiten Nutzerkreis offen,[147] wobei man in der Realität zunehmend exklusive Gruppierungen mit limitiertem Zugang findet. Das treibende Element ist hier nicht nur der gemeinsame Fokus, sondern auch persönliche Empfehlungen oder Charakteristika einer Person wie der Status, die Zahlungskraft oder das Geschlecht. Als Beispiele können der World‘s Finest Clubs oder die verschiedenen Business Women Networks genannt werden. Aufgrund der Vielfalt der Merkmale und der zahlreichen Ausprägungen ist es ratsam, sich im unternehmerischen Alltag nicht zu lange mit der Definition zu beschäftigen. Hier kann es helfen, wenn man beim Thema Communities generell von „Faszinationsclustern“ spricht, die sich um emotional belegte Themen gruppieren. Dabei kann das Thema eine Marke, Aktivität oder ein Interesse sein, welches für eine Gruppe von Konsumenten von grösserer Wichtigkeit ist.[148]

2.4 Ökonomisches Potenzial von Brand Communities

In den letzten Jahrzehnten hat sich im Marketing die Kultur des Leistungsnachweises fest etabliert. Führungskräfte sind gezwungen, über alle Massnahmen Rechenschaft in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Nutzen abzuliefern. Daher ist es nicht erstaunlich, dass die Bezifferung des ökonomischen Mehrwerts von Community Marketing Aktivitäten derzeitig eine der häufigsten diskutierten Fragestellungen ist. In der Literatur und Praxis herrscht mehr oder weniger Einigkeit darüber, dass die Einstellung und die Loyalität gegenüber einer Marke sowie deren Weiterempfehlung als zentrale Steuerungsgrössen für Unternehmen

---

[146] Vgl. Strübi 2010; o.V. 2010.
[147] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[148] Vgl. Strübi 2007.

fungieren.[149] Diese Zielgrössen werden in diversen Studien untersucht, weil sie als vorgelagerte Faktoren in direktem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg einer Marke stehen.[150] Der Nachteil bei der Erfassung dieser Zielgrössen besteht aber darin, dass der soziale Einfluss vernachlässigt wird.[151] Bei Brand Communities sind aber die zentralen Elemente die sozialen Prozesse und deren Mehrwert für die einzelnen Mitglieder.[152]

Das Ziel, die Beziehungen und die daraus resultierenden Vorteile für eine Marke und deren Mitglieder über traditionelle Key-Performance-Indicators abbilden zu wollen und mit anderen Massnahmen in Relation zu setzen, ist im Rahmen des „Brand Community Marketing“ nicht immer einfach. Der Grund liegt zum einen in der langfristigen Perspektive dieser Aktivitäten. Zahlreiche Aktivitäten entfalten ihre Wirkung erst in der Zukunft und eine direkte Zuordnung zwischen Aufwand und Ertrag ist daher selten befriedigend möglich. Zum anderen entziehen sich die sozialen Prozesse und deren Einfluss auf kaufrelevante Grössen der direkten Beobachtung durch das Marketing.[153]

Brand Community Marketing geht weit über einzelne kreative Kampagnen hinaus.[154] Es geht um die Beziehungspflege einer Marke mit seinen Markenfans und nicht um kurzfristige Transaktionssteigerungen oder einzelne Werbekampagnen. Für diese beiden Vorhaben sind diverse Metriken vorhanden, die sich in der Marketingplanung bereits etabliert und bewährt haben. In der Online-Welt behilft man sich auch mit Messungen, die auf „netnographischen“[155] Ansätzen basieren und mit denen soziale Netzwerke und Kampagnen analysiert werden.[156] Das „Tracking“ viraler Mechanismen oder das „Konversationsmonitoring“ innerhalb einzelner geschlossener Netzwerke vermag durchaus einen Teil dieser Prozesse abzubilden, aber sie liefern kein vollständiges Bild über die tatsächlich stattfindenden Weiterempfehlungsaktivitäten.[157]

Um einen Einblick in die vielschichtigen Zusammenhänge zu geben, wird im folgenden Abschnitt eine Übersicht über ausgewählte Forschungsergebnisse zum ökonomischen Mehrwert gegeben. Dabei wird bewusst zwischen nicht-

---

[149] Vgl. Algesheimer et al. 2006.
[150] Vgl. Chaudhuri/Holbrook 2001.
[151] Vgl. Algesheimer et al. 2006.
[152] Vgl. Schau et al. 2009.
[153] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[154] Vgl. Fournier et al. 2000; Fournier/Lee 2009.
[155] Unter Netnographie versteht man die Anwendung ethnographischer Forschungsmethoden auf Inhalte von Online Communities. Dabei handelt sich um eine von Kozinets geschaffene Wortkreation, welche die Begriffe Internet und Ethnographie miteinander kombiniert, vgl. Kozinets 2002b.
[156] Vgl. Kozinets 2002b.
[157] Vgl. Kozinets et al. 2010.

monetären und monetären Zielgrössen unterschieden.[158] Diese differenzierte Sichtweise soll Markenverantwortlichen helfen, die bekannten Zusammenhänge besser zu verstehen und soll als Argumentationsgrundlage für zukünftige Aktivitäten im Brand Community Bereich dienen. Ferner wird versucht, einzelne Praktiken und Aktivitäten von Brand Communities aufzuzeigen,[159] aus welchen nicht nur die Mitglieder, sondern auch die Markeneigentümer Vorteile ziehen können.

2.4.1 Wirkung auf indirekt ökonomische Zielgrössen

Um die positive Wirkung von Brand Communities nachvollziehen zu können, ist es hilfreich, sich die wechselseitigen Beeinflussungsprozesse zwischen Marke, Community und Mitgliedern vor Augen zu halten.[160] Eine Marke hat einen starken Einfluss auf die Brand Community und gibt den Anstoss zu deren Entstehung.[161] Umgekehrt hat die Brand Community einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Markenwahrnehmung und das Verhalten der Mitglieder.[162] Diese Wechselwirkung zwischen Marke und Brand Community ist stark abhängig vom Integrationsgrad eines Mitglieds, d.h. je stärker sich eine Person mit den Werten der Brand Community identifiziert, desto positiver wirkt sich diese Beziehung auf die Wahrnehmung der Marke aus.[163] Gleiches gilt aber auch in die andere Richtung: je positiver die Beziehung zur Marke ist, desto eher ist das Mitglied geneigt, sich mit der Community zu identifizieren und an ihren Aktivitäten teilzunehmen.[164] Fühlen sich Mitglieder einer Gruppe zugehörig oder lassen sie sich gar zur Teilnahme an Aktivitäten motivieren, kann eine dauerhafte Bindung zur Gruppe, zur Marke und zu den anderen Mitgliedern entstehen.[165]

Mitglieder, die sich mit der Gruppe und der Marke identifizieren, haben eine höhere Wiederkaufabsicht des Produkts und zeigen ein stärkeres Weiterempfehlungsverhalten gegenüber aussenstehenden Personen.[166] Es kann zudem nachgewiesen werden, dass der Grad der Loyalität in Brand Communities unterschiedlich ausgeprägt ist. Er wird durch weitere Faktoren wie der Mitgliedschaftsdauer[167] oder dem Status der Person innerhalb der Community beeinflusst.[168]

---

158 Vgl. Rösger et al. 2007.
159 Vgl. Schau et al. 2009.
160 Vgl. Algesheimer 2004; Thompson/Sinha 2008.
161 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
162 Vgl. Algesheimer 2004.
163 Vgl. McAlexander et al. 2002.
164 Vgl. Algesheimer et al. 2005; Escalas 2004; Fournier 1998.
165 Vgl. Herrmann et al. 2010; Algesheimer et al. 2006.
166 Vgl. Von Loewenfeld 2006; Algesheimer et al. 2005.
167 Vgl. Algesheimer et al. 2005.
168 Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2005.

Als Resultat kann festgehalten werden, dass Brand Community Mitglieder verglichen mit Nicht-Mitgliedern eine positivere Markeneinstellung, einen höheren Loyalitätsgrad, eine tiefere Wechselbereitschaft und ein stärkeres Weiterempfehlungsverhalten zeigen und zudem über ein grösseres Markenwissen verfügen.[169] Letzteres liegt vor allem daran, dass sich die Mitglieder vermehrt mit der Marke beschäftigen und in vielen Fällen auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Aus kommunikativer Sicht sind die Personen in Brand Communities empfänglicher für Produktinformationen und Werbeinhalte. Sie konsumieren diese nicht nur stärker, sondern sie lassen auch gerne andere Mitglieder daran teilhaben.[170] So können sich vor allem in der virtuellen Welt Nachrichten zur Marke oder zu Produkteinschätzungen schnell multiplizieren und sind für eine Vielzahl von Konsumenten abrufbar.[171]

Ein weiterer positiver Aspekt von Brand Communities besteht darin, dass sie bei ihren Mitgliedern Abgrenzungstendenzen gegenüber rivalisierenden Marken fördern.[172] In einer langfristig angelegten Studie wurde das Kaufverhalten von jeweils zwei rivalisierenden Brand Communities in zwei unterschiedlichen Produktkategorien beobachtet (Mikroprozessoren: Intel und AMD bzw. 3D-Videokarten: ATI und NVIDIA).[173] Das Ziel bestand darin, den Einfluss der Communitymitgliedschaft auf den Kauf von neu eingeführten Produkten zu untersuchen. Es konnte nachgewiesen werden, dass ein hoher Partizipationsgrad in einer Brand Community und eine lange Mitgliedschaftsdauer nicht nur den Kauf von Produkten der eigenen Marke nach der Markteinführung fördern, sondern gleichzeitig auch den Verzicht auf vergleichbare Konkurrenzprodukte begünstigen.[174] Je mehr sich also ein Mitglied für die eigene Gruppe engagiert und je länger es sich als Teil der Community sieht, desto ausgeprägter ist die Ablehnungshaltung gegenüber neu eingeführten Produkten der rivalisierenden Marke.[175]

Dieser Zusammenhang zwischen Partizipation und Kaufwahrscheinlichkeit gilt aber nicht global, sondern er hängt stark davon ab, ob die eigene Marke zum Zeitpunkt der Markteinführung mit einem vergleichbaren Produkt am Markt präsent ist.[176] Bei echten Innovationen der rivalisierenden Marke können das Community-Engagement und das generelle Interesse an der Produktkategorie

[169] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[170] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[171] Vgl. Kozinets 2002b.
[172] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.
[173] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[174] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[175] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[176] Vgl. Thompson/Sinha 2008.

ebenfalls den Erwerb des Konkurrenzprodukts begünstigen.[177] Der kritische verhaltenslenkende Faktor ist in dieser Konstellation der Zeitpunkt der Markteinführung. Er kann die Abgrenzungstendenzen von Mitgliedern schwächen und die eigene Community empfänglich für Produkte von anderen Marken machen.[178] Als weitere spannende Erkenntnis wurde auf die Konsequenzen multipler Mitgliedschaften in verschiedenen Brand Communities für einzelne Marken eingegangen.[179] Bei gewissen Produktkategorien wie bei Autos, Uhren oder Unterhaltungselektronik ist der Umstand, dass eine Person gleichzeitig Mitglied mehrerer Brand Communities ist, sehr weit verbreitet. Abb. 10 zeigt den Umstand multipler Mitgliedschaften an einem hypothetischen Beispiel für einen Private Banking Kunden graphisch auf.

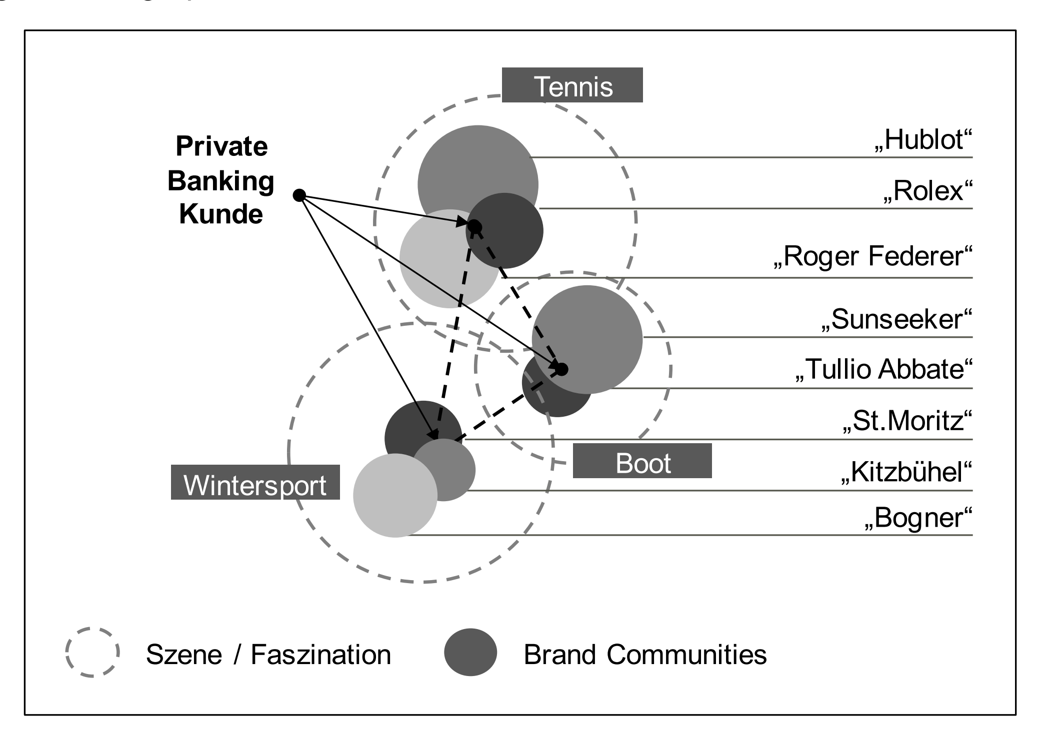


Abb. 11: Multiple Mitgliedschaften in Brand Communities und Szenen[180]

Im Falle multipler Gruppenzugehörigkeiten ist die Abgrenzungstendenz der Mitglieder zwischen rivalisierenden Marken stark geschwächt oder unter Umständen kaum vorhanden. In diesem Fall fördert ein hohes Engagement an Aktivitäten der einen Gruppe, ungeachtet der Tatsache, ob ein vergleichbares Konkurrenzprodukt existiert oder nicht, gleichzeitig die Kaufwahrscheinlichkeit von Produkten der anderen Marke.[181] Als weitere Illustration dieses Ergebnisses können bspw. auch Elektronikfans herangezogen werden, die aktiv bei mehre-

177 Vgl. Thompson/Sinha 2008.
178 Vgl. Thompson/Sinha 2008.
179 Vgl. McAlexander et al. 2002.
180 Vgl. Strübi 2007; Strübi 2009a in Anlehnung an Baumgartner 2007.
181 Vgl. Thompson/Sinha 2008.

ren Brand Communities Inhalte beisteuern. Aufgrund ihres generellen Interesses an der Produktkategorie, haben sie stets das Bedürfnis, von allen Marken die neuesten Elektronikprodukte auszuprobieren.[182] In dieser Situation kann sich ein Hersteller diese Tatsache der überlappenden Community Mitgliedschaft zu Nutze machen und möglichst viele Elektronikfans in den verschiedenen Konkurrenzcommunities als „influencer" in eigener Sache rekrutieren.[183] Über diese Leute kann es gelingen, Zugang zu neuen Kunden in rivalisierenden Brand Communities zu finden.

Online Communities beinhalten für das Marketing noch weitere Vorteile. Sie liefern aufgrund der anfallenden Nutzerdaten immenses Informations- und Segmentierungspotenzial. Viele Marketingfragen lassen sich über eine Analyse des Verhaltens von Community Mitgliedern auf den einzelnen Plattformen im Internet beantworten. Die Verhaltens- und Nutzerdaten stellen bspw. nicht nur für die Werbung eine wertvolle Informationsquelle dar, sondern beinhalten auch Vorteile für andere Marktbearbeitungsmassnahmen.[184] Die aktuell über die Konsumenten verfügbaren Daten in sozialen Netzwerken sind riesig und bergen auch immer wieder Kritik seitens der Datenschützer. Vor allem Facebook ist dabei im Visier, weil Markeneigentümer in der Lage sind, über Apps und Fanpages Nutzerinformationen zu sammeln und zu Clustern zu verdichten. Profilangaben liefern nicht nur demographische Kenngrössen, sondern auch persönliche Informationen über die einzelnen Nutzer wie deren Beziehungsstatus. Netzwerkdaten zeigen die Reichweite oder den Einfluss einer Person auf und bieten bspw. Möglichkeiten, Informationsströme innerhalb eines Netzwerks zu modellieren. „Likes" geben Indizien über persönliche Präferenzen zu Marken oder Aktivitäten und liefern wertvolle Einsichten über das tatsächliche Konsumverhalten eines Community Mitglieds. Check-ins, Eventteilnahmen und moderne Smartphones liefern Geo-Informationen und Angaben über das Bewegungsverhalten einer Person. Die Targetingmöglichkeiten für werbetreibende Unternehmen sind fast unbeschränkt und bereits kleinste Konsumentensegmente können effizient angesprochen werden.[185] Verknüpft diese Daten mit einem Marketingvorhaben, wie bspw. einem Open Innovation Projekt, ergeben sich ganz neue Möglichkeiten für einen Produktentwicklungsprozess oder die Markteinführung eines Produkts.[186]

---

[182] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[183] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[184] Vgl. Franke/Piller 2004; Nambisan 2002.
[185] Vgl. Wood 2012; Hinchcliffe 2011.
[186] Vgl. Schau et al. 2009; Fuller et al. 2007; Von Hippel 2005.

2.4.2 Wirkung auf direkt ökonomische Zielgrössen

Der Einfluss von Markengemeinschaften auf umsatzrelevante Zielgrössen wie Zahlungsbereitschaft, effektive Kauffrequenz und reales Ausgabeverhalten ist im Vergleich zu den oben beschrieben Wahrnehmungs- und Verhaltensindikatoren weniger ausführlich dokumentiert. Neben den Gründen die eingangs dieses Abschnitts diskutiert werden, liegt es daran, dass für diese Fragestellungen reale Konsumdaten benötigt werden, die vielerorts für die Forschung nicht zugänglich sind oder sich gänzlich den Möglichkeiten einer Beobachtung entziehen. Um aber dennoch der Frage der direkten Wirkung von Brand Communities auf ökonomische Zielgrössen nachzugehen, sollen einige Studien diskutiert werden.

Oestreicher-Singer und Zalmanson haben im Rahmen ihrer Untersuchung den Effekt des „community involvements“ auf die Zahlungsbereitschaft von Premium Services beim Internetmusikportal Last.fm untersucht.[187] Die beiden Forscher konnten durch eine mehrmonatige Beobachtung nachweisen, dass Community Mitglieder, die viele Inhalte zur Community beisteuern (sog. „user-generated content“) eine höhere Zahlungsbereitschaft und intensivere Nutzung des Premium Services aufwiesen als Mitglieder die wenig Inhalte produzierten bzw. eine verminderte Nutzung der Feedbackfunktionen aufwiesen. Ein Indiz, dass zwischen starken Community Aktivitäten und der Zahlungsbereitschaft ein kausaler Bezug besteht.[188] Zum gleichen Ergebnis kommen andere Arbeiten, welche den sozialen Einfluss von Kundengruppen auf das Verhalten von Teenagern in Spielhallen und Mitgliedern von Fitnessclubs untersucht haben. Hier wurde ebenfalls bestätigt, dass Dienstleistungsfirmen in Kundennetzwerken ebenfalls die Möglichkeit zur Durchsetzung höherer Preise haben.[189] Gleiches gilt im Übrigen für die Nutzungsintention von Bonusprogrammen wie zum Beispiel Payback. Hier wirkt sich ein starkes Gemeinschaftsgefühl durch die Community nebst den finanziellen Anreizen stark positiv auf die Nutzung des Programms aus und kann die Wechselbereitschaft der Mitglieder minimieren.[190]

Bei der zweiten Studie haben Algesheimer und Dholakia in Zusammenarbeit mit eBay Deutschland ein Feldexperiment durchgeführt, bei dem reale Einkaufsaktivitäten von über 13‘000 Kunden berücksichtigt wurden.[191] Diese Kunden folgten einer E-Mail Einladung, in der ein Beitritt in eine eBay Community empfohlen wurde. Nach Abschluss der über ein Jahr dauernden Beobachtungsphase

---

[187] Vgl. Oestreicher-Singer/Zalmanson 2009.
[188] Vgl. Oestreicher-Singer/Zalmanson 2009.
[189] Vgl. Rosenbaum 2008.
[190] Vgl. Rosenbaum et al. 2005.
[191] Vgl. Algesheimer/Dholakia 2006.

ergab die Analyse des Kundenverhaltens zwei Nutzertypen. Etwas über 20% der Teilnehmer wurden als sogenannte „Community Enthusiasten“ klassifiziert. Diese Gruppe wies eine besonders aktive Beteiligung an der Community auf. Die verbleibenden 80% wurden der zweiten Gruppe zugeteilt, welche die Forscher als „passive Zuschauer“ bezeichneten.[192] Sie steuerten selbst keine Inhalte bei, verfolgten aber die Kommentare anderer Mitglieder. Das Transaktions- und Kommunikationsverhalten dieser beiden Gruppen wurde einer Kontrollgruppe gegenübergestellt und die Ergebnisse waren bei einer ersten Analyse erstaunlich. Es konnte gezeigt werden, dass Konsumenten in der Brand Community, d.h. Community Enthusiasten und passive Zuschauer, eine erhöhte Anzahl an Einkaufsaktivitäten aufwiesen und entsprechend höhere Investitionen tätigten als die Vergleichsgruppe.[193] Community Mitglieder haben innerhalb eines Jahres doppelt so oft an Auktionen teilgenommen und bis zu 25% mehr gewonnen. Sie zahlten im Schnitt 24% höhere Verkaufspreise und gaben gesamthaft bis zu 54% mehr Geld aus als die Kontrollgruppe.[194]

Diese Ergebnisse waren derart erstaunlich, dass die Forscher die Daten einer differenzierten Analyse unterzogen.[195] Sie gingen der Frage nach, ob diejenigen Personen, welche der E-Mail Einladung gefolgt sind, bereits im positiven Sinne voreingenommen waren und damit eine grössere ex-ante Wahrscheinlichkeit hinsichtlich ihrer Community Partizipation sowie eine höhere Ausprägung bei den untersuchten Kaufvariablen aufwiesen. Mit anderen Worten, es wurde geprüft, ob mehrheitlich umsatzstarke Fans der Einladung gefolgt sind oder ob sich die Unterschiede bei den Zielgrössen durch die Community Teilnahme erklären lassen.[196]

Das Resultat war ernüchternd. Es konnte ein starker Selbstselektionseffekt nachgewiesen werden. Nach Bereinigung dieses Effekts war es offensichtlich, dass die Partizipation in der Community entgegen den Erwartungen aus vielen anderen Studien keinen relevanten Einfluss auf die untersuchten finanziellen Zielgrössen hatte. Die Anzahl abgegebener Kaufgebote (Bids) und die Höhe des Verkaufsvolumens der Mitglieder war in beiden Gruppen gleich wahrscheinlich, d.h. die anfänglich erwähnten Unterschiede beruhten nicht auf der Partizipation in der Community, sondern sie hingen damit zusammen, dass mehrheitlich Fans mit hohen Transaktionsaktivitäten und starkem Community Potenzial

---

[192] Vgl. Algesheimer/Dholakia 2006.
[193] Vgl. Algesheimer/Dholakia 2006.
[194] Vgl. Algesheimer/Dholakia 2006.
[195] Vgl. Algesheimer et al. 2010.
[196] Vgl. Algesheimer et al. 2010.

der Einladung gefolgt sind.[197] Noch erstaunlicher war die Erkenntnis, dass die Teilnahme an der Community einen negativen Effekt auf die Anzahl zum Verkauf eingestellter Angebote („listings") hatte und die Zahlungsbereitschaft für Kaufangebote („Höhe des Ausgabevolumens") schmälerte, wobei aber der Gesamtumsatz der Mitglieder nicht reduziert wurde. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Mitglieder durch Teilnahme an der Community mit Informationen versorgt wurden, die sie zu selektiveren und effizienteren Verkäufern machte, sowie zur Zurückhaltung in ihrem Ausgabeverhalten geführt hatte.[198] Spannend an diesen Erkenntnissen ist, dass sie eines der ersten Beweise für einen vernachlässigbaren bzw. negativen Einfluss einer Brand Community auf das individuelle Kaufverhalten eines Mitglieds sind. Aktuell wird in Forschung und Praxis mehrheitlich vom Gegenteil ausgegangen. Man darf aber nicht vergessen, dass die Rekrutierung für eBay dennoch einen Erfolg darstellte, weil sie umsatzstarke Mitglieder für ihre Community Aktivitäten gewinnen konnten und es keine Indizien für einen negativen Einfluss des Experiments auf den Gesamtumsatz der Unternehmung gab.[199]

Social Media als wachsendes Forschungsfeld bei Brand Community Marketing

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Verbreitung sozialer Netzwerke sind in jüngster Zeit zahlreiche Artikel erschienen, die den Zusammenhang zwischen Online Brand Community Marketing und ökonomischen Potenzialen aufzeigen. Der Vorteil bei Social Media Studien besteht sicherlich darin, dass sehr oft Nutzerdaten in den Systemen vorliegen, die für Forschungszwecke verwendet werden können. Am Beispiel einer Markenfanseite auf Facebook zeigen bspw. Goh und seine Kollegen, dass zwischen der Mitgliedschaft in einer Brand Community auf einem sozialen Netzwerk und dem jeweiligen Markenkaufverhalten ein positiver Zusammenhang im Bezug auf die Kaufhäufigkeit, die Kaufmenge und die Ausgabesumme besteht. Es konnte dokumentiert werden, dass Markenfans nicht nur mehr als die doppelte Anzahl Einkäufe getätigt haben als Nicht-Fans, sondern auch gut einen Drittel mehr Geld bei einem Einkauf ausgaben. Diese Ergebnisse stützen die Ansicht, dass eine höhere Markenloyalität auch im Social Media Bereich eine höhere Verhaltensloyalität in Bezug auf das tatsächliche Kaufverhalten und damit auf ökonomische Zielgrössen zur Folge hat.[200] Obwohl die dahinter stehenden Prozesse vielfältig sind, wird in vielen Untersuchungen die Bedeutung der persönlichen Interaktion betont. Es kann

---

[197] Vgl. Algesheimer et al. 2010.
[198] Vgl. Algesheimer et al. 2010.
[199] Vgl. Algesheimer et al. 2010.
[200] Vgl. Ping et al. 2012.

gezeigt werden, dass es am Informationsaustausch mit anderen Mitgliedern in Social Media Brand Communities liegt. Diese Inhalte, z.B. Empfehlungen, Kommentare und Dialoge, tragen stark zur individuellen Markenloyalität, und damit zum Kaufverhalten bei, und können über traditionelle Marketingkanäle nicht in gleicher Art und Weise vermittelt werden.[201] Die Informationen, die Nutzer in Online Brand Communities erhalten, führen nicht nur mit höherer Wahrscheinlichkeit zu direkten Kaufhandlungen, sondern steigern aufgrund ihrer persönlichen Qualität auch die Anzahl gekaufter Produkte bzw. Produktkategorien.[202] Interaktionen in sozialen Netzwerken führen dazu, dass die wahrgenommene Produkt- und Servicequalität auf Seiten der Mitglieder steigt. Dies erhöht den sozialen Wert der Gruppe und steigert die Zahlungsbereitschaft für eine Marke. Mit anderen Worten führen die Prozesse in einer Online Community zu einer erhöhten Kaufintention, die ihrerseits positiv auf den Kundenwert einzahlt.[203] Man spricht hier auch von „Social Dollars“, worunter der Mehrerlös verstanden wird, der auf die Partizipation eines Mitglieds in einer Online Community zurückgeht. Nach Schätzungen kann dieser Mehrerlös bis zu 19% betragen.[204] Jahn und Kunz bekräftigen durch ihre Studie diese Zusammenhänge, indem sie belegen, dass sich die Nutzungsintensität und das Engagement auf einer Fanseite in einem sozialen Netzwerk positiv auf die Markenloyalität, das Markencommitment, den Kauf von Produkten und die Weiterempfehlung auswirken.[205]

Ferner lassen sich Indizien für den positiven Zusammenhang zwischen Empfehlungseffekten in Online Communities und monetären Zielgrössen finden.[206] Trusov und seine Kollegen haben den Einfluss von „word-of-mouth“ in einer Online Community auf die Kundenakquisition mit traditionellen Marketingmassnahmen verglichen. Es konnte demonstriert werden, dass Empfehlungen von Mitgliedern einer Online Community grösseren Einfluss auf die Kundenakquisition haben als traditionelle Marketingmassnahmen mit vergleichbaren Zielen. Zudem liefern ihre Resultate Anzeichen, dass die Wirkung einer digitalen „word-of-mouth“-Kampagne länger und stärker anhält als traditionelle Kundenakquisitionsmethoden.[207] Dieser Zusammenhang deckt sich mit weiteren Befunden, die

---

[201] Vgl. Goh et al. 2012.
[202] Vgl. Adjei et al. 2010.
[203] Vgl. Kim/Ko 2011.
[204] Vgl. Manchanda et al. 2012.
[205] Vgl. Jahn/Kunz 2012.
[206] Vgl. bspw. Zhu/Zhang 2010; eine Übersicht über die Funktionsweise von „word-of-mouth“-Marketing in Online Communities findet sich bei Kozinets et al. 2010.
[207] Vgl. Trusov et al. 2009.

ihrerseits bestätigen, dass positive Posts im Internet und in sozialen Netzwerken die Verkäufe von Produkten und Marken begünstigen.[208]

Die vorliegenden Ergebnisse veranschaulichen, dass Interaktionen in einer Online Brand Community dazu führen, dass auf Kundenseite Unsicherheiten über eine Firma und ihre Produkte abgebaut werden. Je besser die Kunden informiert sind und je besser sie miteinander kommunizieren und Informationen austauschen können, desto positiver ist der finanzielle Mehrwert für eine Marke.[209] Vor allem bei komplexen Produkten oder bei risikoreichen Vorhaben wie Produktinnovationen oder Markteinführungen sind Informationen von Mitgliedern in einer Online Brand Community sehr wertvoll. Sie sind sehr oft in Bezug auf den Inhalt und die Einfachheit bestehenden Unternehmensinformationen überlegen und geniessen eine höhere Glaubwürdigkeit.[210]

Zusammenfassung der Wirkung von Brand Communities auf Marketingzielgrössen

Die Ergebnisse bestätigen, dass Brand Community Aktivitäten positiv auf Marketingzielgrössen einwirken können. Dennoch sind solche Massnahmen kein Allheilmittel gegen den wachsenden Konkurrenzkampf unter den Marken und sinkende Absatzzahlen.[211] Gerne lassen sich Markenverantwortliche von Erfolgsbeispielen blenden, bei denen eine Brand Community zweifelsohne einen substantiellen Anteil am Erfolg der Unternehmung hatte. Man vergisst aber gerne, dass die Grundfunktion einer Brand Community nicht darin besteht, im Sinne eines Kommunikations- oder Vertriebskanals die kommerziellen Ziele des Unternehmens zu unterstützen.[212] Dies kann sehr wohl der Fall sein. Es ist aber eher ein positiver Nebeneffekt, der aus den sozialen Beziehungen und Gebräuchen der Markenfans resultiert. Das Ergebnis der eBay-Studie könnte auch so interpretiert werden, dass Brand Community Mitglieder glauben, eine Marke nicht mit Geld, sondern mit anderen wertstiftenden Aktivitäten entschädigen zu müssen. Für sie steht nicht primär der Kauf im Vordergrund, sondern sie zeigen ihre Begeisterung für eine Marke durch andere Aufwendungen wie der Teilnahme an Gruppenaktivitäten.[213] Ein weiteres Beispiel dafür wären die hohen Kosten, die ein Golf-Fan gerne für die Teilnahme am „Wörthersee-GTI-Treffen" zu tragen bereit ist. Sie reisen von sehr weit an und kaufen sich vor Ort lieber Tuningzubehör oder Markenaccessoires („cross-selling"), als dass sie das Geld

---

[208] Vgl. Duan et al. 2008b; Duan et al. 2008a; Beck 2007.
[209] Vgl. Adjei et al. 2010.
[210] Vgl. Adjei et al. 2010.
[211] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[212] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[213] Vgl. Fournier/Lee 2009.

in einen neuen Golf investieren. Damit wird ersichtlich, dass Brand Communities primär sich selbst dienen, d.h. sie schaffen durch ihre Aktivitäten Mehrwert für die Gruppe und die einzelnen Mitglieder.[214] Schlussendlich profitiert aber auch eine Marke von der Unterstützung dieser Aktivitäten. Um die wertschaffenden Aktivitäten von Brand Communities etwas näher zu beleuchten, wird im Anschluss ein Konzept vorgestellt, mit dem sich diese Prozesse besser strukturieren lassen.

Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse in drei Teilbereiche gliedern: Einfluss auf Wahrnehmungs-, Intentions- und Verhaltensgrössen sowie transaktionsbasierte Zielgrössen. Dabei können die aufgeführten Grössen sowohl positiv als auch negativ durch die Community beeinflusst werden.

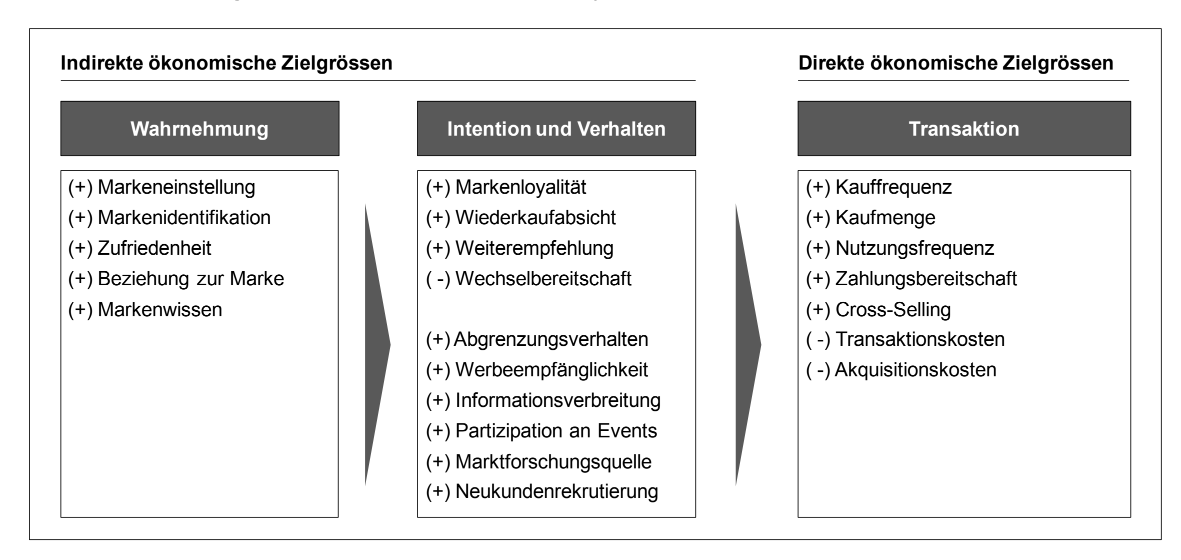


Abb. 12: Wirkung sozialer Prozesse auf ausgewählte Marketingzielgrössen[215]

Social Media Brand Communities zeigen aber auch einige wichtige Unterschiede zu klassischen Markengemeinschaften. Zum einen ist die Barriere zum Beitritt einer Fanpage in einem sozialen Netzwerk relativ tief. Die Mitglieder sind in der Lage, ohne grosse Anstrengungen durch wenige Klicks zu partizipieren. Der Beitritt und die Aufwendungen für eine Teilnahme sind aber nicht vergleichbar mit denen bei Brand Communities in der Offline-Welt. In Bezug auf das Verlassen einer Brand Community auf sozialen Netzwerken bestehen zum anderen sehr geringe monetäre oder soziale „sunk costs“. Die Mitglieder können aus einer Gruppe ausscheiden, ohne grosse Sanktionen fürchten zu müssen.[216] Diese Umstände relativieren sicherlich auch einige der oben beschriebenen Erkenntnisse. Sie ändern aber nichts an den dargelegten positiven Effekten auf Marketingzielgrössen.

[214] Vgl. Schau et al. 2009; Fournier/Lee 2009.
[215] Eigene Darstellung basierend auf der Literaturdiskussion und Rösger et al. 2007.
[216] Vgl. Ping et al. 2012.

Negative Dynamiken von Brand Communities

Generell dominieren in der Diskussion über die Wirkung von Brand Communities auf Marketingzielgrössen die positiven Aspekte. Allerdings haben diese sozialen Phänomene auch ihre Schattenseiten und bergen gewisse Gefahren für Marken.[217] Brand Communities sind in der Lage, mühsam aufgebaute Markenwerte zu vernichten.[218] Es kann bspw. nachgewiesen werden, dass die Intention eines Konsumenten, einer Marke zu schaden, stark von der persönlichen Bedeutung der Markenbeziehung abhängt.[219] Markenschädigendes Verhalten findet sich sehr oft bei ehemaligen, eingefleischten Markenfans, die sich von ihrer Marke enttäuscht fühlen und die die Markenbeziehung als gescheitert ansehen. Diese Personen können Rachemotive hegen und sind eher gewillt, negative Energien aufzuwenden. Mit anderen Worten geht die grösste Gefahr für eine Marke von ehemaligen, enttäuschten Markenfans aus, die viel in die Markenbeziehungen investiert haben. Aufgrund ihrer Situation und ihrem hohen Involvement, das nach beendigter Markenbeziehung sehr oft in negativer Tonalität weiterbesteht, sind sie tendenziell eher geneigt, einer Marke zu schaden als normale Konsumenten.[220] Hinzu kommt, dass Community Mitglieder sehr oft Experten sind und enorm kritisch reagieren, wenn es darum geht, Inhalte oder Produkte einer Marke zu beurteilen.[221] Sie haben keine Scheu, Qualitätsmängel von Produkten offen zu legen und dies in kürzester Zeit grenzenlos zu kommunizieren.[222]

Als sehr bekanntes Beispiel für die negativen Dynamiken in Brand Communities können die Reaktionen der Porsche Community auf die Einführung des wassergekühlten „996er-Modells" erwähnt werden. Dieser als „Lenor-Porsche" bezeichnete Wagen fand wenig Anklang bei eingefleischten Fans, weil aus ihrer Sicht die Luftkühlung einen unantastbaren Markenbestandteil eines Porsches ausmachte.[223] Die Kritik zeigt sich sehr schön an diesem sarkastischen Beitrag eines Markenfans, wo der neue Porsche anhand überspitzter Parallelen vor dem Hintergrund der Markentugenden humoristisch karikiert wird:

> *„Die SL-Kundschaft vom Stuttgarter Nachbarn hat die Porsche-Führung im Visier. Und für die ist der Soft-Porsche tatsächlich eine Alternative. Er rollt viel kommoder ab als bisher, das Geräuschniveau ist wesentlich niedriger, und endlich kann man in*

[217] Vgl. Hollenbeck/Zinkhan 2006.
[218] Vgl. Cova et al. 2007c; Brandenberg et al. 2007; Rösger et al. 2007; Wipperfürth 2005.
[219] Vgl. Johnson et al. 2011.
[220] Vgl. Johnson et al. 2011.
[221] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[222] Vgl. Kaul/Steinmann 2008.
[223] Vgl. Willhardt 2004.

> *ihm auch telefonieren, ohne dem Beifahrer ins Ohr zu brüllen. Doch ist das noch 911? Ich sitze vor einer durchgestylten Plastik-Landschaft. Fünf innig verschlungene Rundinstrumente, schlecht abzulesen, aber eben ziemlich formvollendet. Dazu zahlreiche schwarze Mini-Schalter, hübsch auf der Mittelkonsole arrangiert wie bei einem Sony-Walkman. Keine Ideen, keine neuen Lösungen, nur eben ein Fahrerplatz in einem Sportwagen. Ich vermisse: die moderne Interpretation der 911-Tradition."*[224]

Der Bruch der Unternehmung mit dieser scheinbar so wichtigen Technologie, gab der Community grossen Anlass für unzählige Diskussionen und negative Meldungen über diese Baureihe. Sie wurde als weichgespülte Variante des klassischen 911er bezeichnet und von vielen Mitgliedern abgelehnt.[225]

Noch stärker als Porsche hat Nestlé die negativen Seiten von Online Communities und sozialen Netzwerken zu spüren bekommen.[226] Greenpeace startete im Jahre 2010 eine Kampagne gegen die Verwendung von Palmöl und suchte sich die Nestlé-Marke KitKat als Zielscheibe ihrer Protestaktion aus. Greenpeace beschuldigte Nestlé der Abholzung der Regenwälder zur Produktion von Palmöl und damit gleichermassen als „Orang-Utan-Mörder". Greenpeace verbreitete ein Video in diversen sozialen Netzwerken, auf dem sich ein KitKat-Riegel während des Verzehrs als abgehackter Menschenaffen-Finger entpuppte.[227] In kürzester Zeit wurde die Facebook-Seite unterwandert und zahlreiche negative Beiträge oder abgeänderte Logos von KitKat mit der Aufschrift „Killer" wurden gepostet. Angeheizt wurde die Debatte zusätzlich durch die Reaktionen der Fanpageadministratoren. Sie sprachen Drohungen gegenüber der Community aus, konterten mit rüden Aussagen und löschten diverse kontroverse Beiträge einzelner Nutzer. Neben den Kritikern von Greenpeace empörten sich daraufhin auch echte KitKat-Fans und schalteten sich in die Debatte ein. Sie fühlten sich von Nestlé in ihrer Redefreiheit übergangen und wendeten sich ebenfalls gegen die Betreiber. Alle Inhalte drehten sich fortan um die Palmölproblematik, obwohl auf Seiten von Greenpeace keine stichhaltigen Beweise über die Verwendung von Palmöl in KitKat vorlagen. Gemäss bekannten Informationen enthielt der Schokoriegel sogar weniger als ein Prozent Palmöl.[228]

---

[224] Willhardt 2004.
[225] Vgl. Tietjen 2002.
[226] Vgl. die Aktivitäten von Greenpeace 2010 auf der Webseite.
[227] Vgl. Hillenbrand 2010.
[228] Vgl. Hillenbrand 2010.



Abb. 13: Kampagnenlogo von Greenpeace[229]

Als Antwort auf die Aktion von Greenpeace war Nestlé gezwungen, diverse Partner und Lieferanten, die Palmöl auf Kosten von Regenwaldflächen produzierten, aus ihrer Wertschöpfungskette auszuschliessen. Sie verkündeten zudem weitere Massnahmen gegen die Zerstörung des Regenwaldes einzuleiten.[230] Der Fall zeigt in seiner Art sehr schön die Dynamiken, zu denen es in Communities kommen kann. Die Erkenntnis daraus ist, dass soziale Medien nicht nur Anlaufpunkt für Markenfans sind, sondern auch Kritikern zahlreiche Möglichkeiten bieten, einer Marke zu schaden. Bei einer Recherche im Internet finden sich diverse Anti-Brand Communities.[231] Das sind Konsumentenbewegungen, deren Zweck darin besteht, auf bestehende Missstände bei ganz bestimmten Unternehmen aufmerksam zu machen. Die Gruppen machen sich stark für verschiedene sozial-geladene Themen wie Gleichberechtigung, Umweltschutz oder wehren sich gegen scheinbar drohende Marketingpropaganda.[232] Die konstituierenden Merkmale sind bei diesen Anti-Brand Communities mehr oder weniger identisch, wobei der gemeinsame Nenner nicht etwa die Faszination, sondern die geteilte Aversion gegenüber einer Unternehmung oder Marke ist.[233] Neben der Tatsache, dass Aktivisten Kanäle besetzen und Communities einzelne Marken boykottieren können, bestehen noch weitere Gefahren wie der Markenschädigung durch falsche Informationen, Gerüchte und Markenparodien. In der Literatur wird von „Vollspammen von Unternehmenswebsei-

[229] Vgl. Greenpeace 2010.
[230] Vgl. Hillenbrand 2010.
[231] Vgl. Holt 2002.
[232] Vgl. Klein 2000; Rumbo 2002.
[233] Vgl. Hollenbeck/Zinkhan 2006.

ten“ oder der „Abwandlung von Marken und Logos“ sowie der „Missachtung vor geistigem Eigentum“ berichtet.[234]



Abb. 14: Beispiele von Anti-Brand Communities im Internet[235]

Bei der Informationsverbreitung in Communities übernehmen Blogs eine entscheidende Rolle, weil die Nutzer gezielt Informationen sammeln und anderen Personen zur Verfügung stellen.[236] Das kann sich nicht bloss nachteilig auf das Markenimage auswirken, sondern kann auch direkte finanzielle Schäden zur Folge haben. Die Film- und Musikindustrie leidet allen voran sehr stark unter der Medienpiraterie. Einige Autoren sprechen hier von „deviantem Verhalten“, das in vielen Communities verbreitet ist. Die Machtverteilung im Internet ist aktuell aufgrund der Strukturen zu Gunsten der Konsumenten ausgelegt. Viele Personen beschaffen sich gratis kostenpflichtige Inhalte wie Filme oder Musik auf illegalen Portalen ohne rechtliche Konsequenzen fürchten zu müssen. In den jeweiligen Communities wird teilweise auch transparent gemacht, wie man am einfachsten an diese Inhalte gelangt bzw. Mitglieder stellen anderen Nutzern illegale Kopien über File-Sharing-Services zur Verfügung.[237]

Trotz der hier diskutierten Nachteile überwiegen im Grossen und Ganzen klar die Vorteile von Brand Communities für das Marketing. Es handelt sich bei diesen Gruppierungen um soziale Phänomene, die durch ihre Aktivitäten für die einzelnen Mitglieder und die Marke Mehrwert schaffen, aber auch Schaden herbeiführen können. Für das Marketing sind sie aber zweifelsohne von Relevanz. Daher werden die zugrunde liegenden Aktivitäten im nächsten Abschnitt etwas vertiefter beleuchtet.

---

[234] Vgl. Cawley 2011

[235] Eigene Darstellung basierend auf einer Internetrecherche, vgl. Strübi 2007.

[236] Vgl. Kerr et al. 2011.

[237] Vgl. Denegri-Knott 2006.

2.4.3 Wertschaffende Aktivitäten von Brand Communities

Schau, Muñiz und Arnould sind der Frage nachgegangen, welchen Mehrwert die Handlungen einzelner Mitglieder für eine Brand Community hat.[238] Sie haben unzählige Mitgliederinteraktionen von neun verschiedenen Brand Communities wie Apple Newton, Garmin, Jones Soda, Lomo oder MINI über 10 Jahre verfolgt und mit dem aktuell verfügbaren Wissenstand der Forschung verknüpft. Mit ihrer Arbeit haben sie wichtige Stellhebel für die Unterstützung von Brand Communities durch die Markeneigentümer identifiziert. Sie berichten von zwölf wertschaffenden Praktiken, die sich in folgende vier thematische Teilbereiche gliedern lassen und sich gegenseitig beeinflussen.[239]

Indem Unternehmen geeignete Plattformen schaffen und den Communities Raum für die Entfaltung dieser Praktiken liefern, können sie Mehrwert für die einzelnen Mitglieder und deren soziales Erlebnis stiften.[240] Sie garantieren damit nicht nur, dass neue Mitglieder mit dem kulturellen Kapital der Marke in Kontakt kommen, sondern sie stützen die Vitalität der Community und schaffen für die eigene Marke neue Absatzchancen. Vor allem reichweitestarke soziale Netzwerke helfen einer Marke, sich in der Community noch besser zu positionieren und Nichtverwender für sich zu begeistern. Durch die Festigung der Positionierung auf allen Kanälen, kann ein Hersteller so direkt oder indirekt von ökonomischen Vorteilen profitieren.

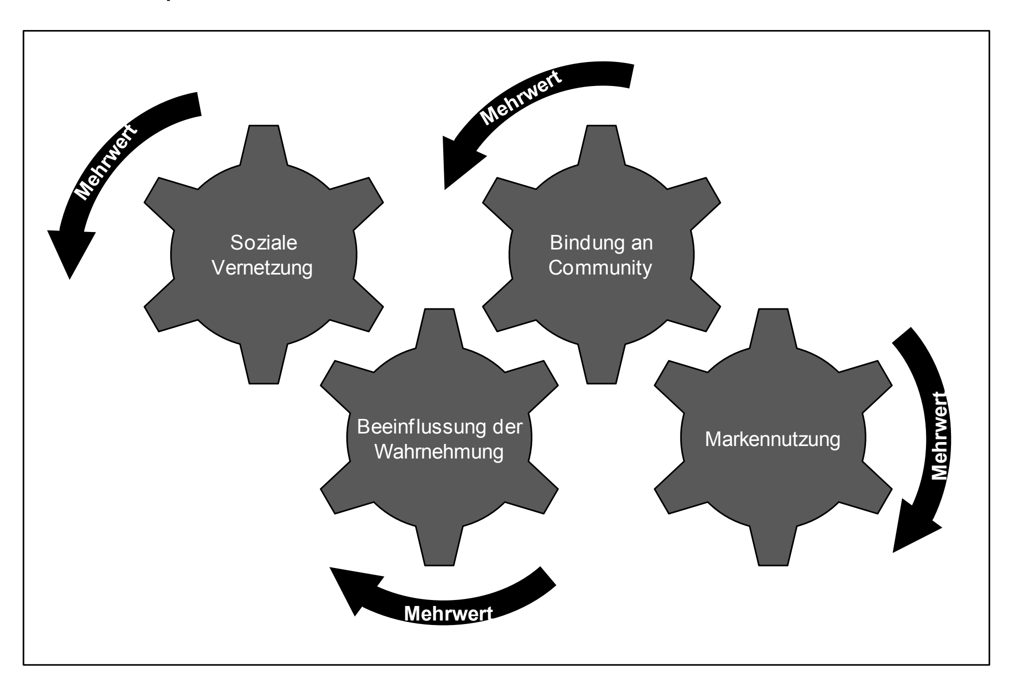


Abb. 15: Wertstiftende Prozesse innerhalb einer Brand Community[241]

---

[238] Vgl. Schau et al. 2009.
[239] Vgl. Schau et al. 2009.
[240] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[241] Vgl. Schau et al. 2009.

Daher ist es für Marketingverantwortliche interessant, diese Praktiken zu kennen und ihnen mit geeigneten Unterstützungsmassnahmen zu begegnen. Wobei aber wichtig zu verstehen ist, dass die einzelnen Prozesse sich gegenseitig verstärken. D.h. je stärker bei einer Community Bindungsmassnahmen gefördert werden, desto stärker wird die Markenwahrnehmung der Mitglieder beeinflusst. Gleichermassen entsteht durch diese Dynamiken auch immer Mehrwert auf Kundenseite.[242]

Förderung der sozialen Vernetzung der Mitglieder

Der erste Teilbereich von Mehrwert schaffenden Prozessen wird als „soziale Vernetzung" der Mitglieder bezeichnet.[243] Darunter fällt eine Vielzahl an Praktiken, welche die Beziehung und das Wir-Gefühl zwischen den Mitgliedern begründen und stärken. Einige Beispiele wie Riten und Gebräuche sind bei den konstituierenden Merkmalen bereits angesprochen worden.[244] Dieser Teilbereich umfasst (1) die Sozialisierung der Mitglieder über Begrüssungspraktiken, (2) das gegenseitige Einfühlen und Helfen und (3) die Verhaltenslenkung der Mitglieder über Regeln und Normen. Diese Praktiken sind Teil des Innenlebens der Brand Community. Hier erfährt das einzelne Mitglied Zugehörigkeit zu einem grösseren Ganzen, was für viele Mitglieder der entscheidende Grund zum Beitritt und Verbleib in der Gruppe darstellt. Sie stiften Begeisterung, machen die Mitgliedschaft attraktiv und prägen die Qualität des kollektiven Gruppenerlebnisses.[245] Bei der Vernetzung der einzelnen Mitglieder spielen soziale Medien eine wichtige Rolle, zumal sie diese Prozesse vielfach erst ermöglichen.[246] Die Schaffung einer geeigneten Umgebung für Community Mitglieder zum gegenseitigen Austausch ist dabei der erste wichtige Schritt.[247] Insbesondere für Open Source Produkte wie Mozilla Firefox sind diese Plattformen essentiell, weil das Engagement der Community der wichtigste Wertschöpfungstreiber darstellt. Die Mitglieder stellen nicht nur die wichtigste Entwicklerbasis für technische Innovationen dar, sondern sind gleichermassen Marketinginstrument und Sprachrohr der Unternehmung.[248] Ohne die Möglichkeiten des Internets wären diese Prozesse und solche Geschäftsmodelle gar nicht denkbar, weil die einzelnen Mitglieder nicht auf diese Weise in Kontakt kommen könnten.

[242] Vgl. Schau et al. 2009.
[243] Vgl. Schau et al. 2009.
[244] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[245] Vgl. Schau et al. 2009.
[246] Vgl. Laroche et al. 2012.
[247] Vgl. Muñiz Jr/Schau 2011.
[248] Vgl. Muñiz Jr/Schau 2011.

Beeinflussung der internen und externen Wahrnehmung

Der zweite Teilbereich von sozialen Praktiken kann als „Beeinflussung der externen Wahrnehmung“ beschrieben werden.[249] Diese Prozesse haben einen nach aussen gerichteten Fokus und zielen darauf ab, die Marke, die Mitglieder und die Community als Ganzes in der Öffentlichkeit zu profilieren. Das zugrunde liegende Verhalten wird als (4) Markenmissionierung und (5) Rechtfertigung der Mitgliedschaft bezeichnet. Bei der Missionierung agieren die Mitglieder als Botschafter im Sinne der Marke und geben sich als Nutzer der Marke zu erkennen. Sie versuchen neue Mitglieder für die Community zu gewinnen und möchten Nicht-Kunden von den Vorzügen der eigenen Marke überzeugen. Sie verbreiten positive Neuigkeiten über die eigene Marke und lassen rivalisierende Marken über direkte Vergleiche in einem schlechteren Licht erscheinen. Eng damit verknüpft ist eine Rechtfertigung ihrer eigenen Mitgliedschaft. Viele Mitglieder werden als regelrechte Markenfreaks gesehen, die nach Ansicht von Aussenstehenden zu viel Zeit und Mühe für das geliebte Objekt aufwenden. Diesem Stigma begegnen die Mitglieder, indem sie die Vorzüge der Marke und der Community anhand objektiv verständlicher Kriterien betonen und die Bedeutsamkeit ihrer Aktivitäten unterstreichen.[250] Denn je positiver die Marke und die Community in ihrer Gesamtheit wahrgenommen werden, desto höher ist das Prestige, das der Community Mitgliedschaft anhaftet.

Verstärkung der Bindungen an die Community

Als dritten Teilbereich nennt das Forscherteam soziale Praktiken, welche die „Bindung an die Community“ verstärken.[251] Hierunter fallen Gruppenprozesse, durch welche einzelne Mitglieder (6) ihren persönlichen Handlungsbereich und die damit verbundenen Rollen innerhalb der Community abstecken können. Die Kreierung von akzeptierten Subgruppen ist ein wichtiger Differenzierungsprozess innerhalb sozialer Gebilde. Sie liefern den nötigen Spielraum, dass jedes Mitglied sein Bedürfnis nach Individualität ausleben kann und gewährleistet damit die gesunde Heterogenität in der Markengemeinschaft. Im Falle der Harley Brand Community wird unter anderem von Edelbikern, Outlaws oder Damenbikern berichtet, die allesamt ihre Berechtigung in der Gruppe haben.[252] Als weitere Praktiken gelten das (7) Festhalten von bahnbrechenden Markenerlebnissen wie dem Kauf des ersten Autos oder dem Moment als der Kilometer-

[249] Vgl. Schau et al. 2009.
[250] Vgl. Schau et al. 2009.
[251] Vgl. Schau et al. 2009.
[252] Vgl. Schouten/McAlexander 1995; Schouten et al. 2007.

stand die Hunderttausendermarke überschritten hatte.[253] Damit einher geht (8) das Festhalten von Meilensteinen in Form von sichtbaren Symbolen wie Teilnahmeabzeichen von Rallyes sowie die (9) Dokumentation und Weiterverbreitung dieser emotionalen Markenerlebnisse in narrativer Form.[254] Dem sog. „Badging", d.h. der Nutzung von Abzeichen, Logos und Designs kommt in Communities eine besondere Bedeutung zu. Es handelt sich um eine Symbolsprache, die der Mehrheit der Mitglieder bekannt ist. eBay oder Ricardo nutzen bspw. ein Hierarchie- oder Ordensystem, um die Verlässlichkeit oder die Qualität der einzelnen Marktteilnehmer zu bewerten. Ein besonders ausgereiftes Badgingsystem hat die Online Community „Threadless", wo Künstler T-Shirt Designs entwickeln, die von der Community im Rahmen eines laufenden Votings beurteilt und anschliessend über den Onlineshop verkauft werden. Es finden sich verschiedene Symbole für alle Arten von Aktivitäten wie der Teilnahme an Wettbewerbern, für die Frequenz einzelner Blogaktivitäten, für Pilgerfahrten in den Flagship-Store oder für die Mitgliedschaft in Subgruppen.[255] Das ganze Geschäftsmodell von Threadless basiert auf „user-generated-content". Die Community ist sowohl Produzent wie auch Hauptabnehmer der Produkte. Künstler entwickeln kreative Designs, die anschliessend vermarktet werden.[256] Wenn das Design eines Künstlers als T-Shirt gedruckt wird, führt das zur Aufnahme in den Alumni-Club und das Design wird im Jahrbuch publiziert. Er erhält ein besonderes T-Shirt mit den Alumni-Club Abzeichen und andere Utensilien, die es nicht käuflich zu erwerben gibt.



Abb. 16: Screenshot der Threadless Community[257]

---

[253] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[254] Vgl. Schau et al. 2009.
[255] Vgl. Muñiz Jr/Schau 2011.
[256] Vgl. Threadless 2012.
[257] Vgl. die Alumniseite auf Threadless 2012.

Unterstützungsmassnahmen bei der Markennutzung

Als letzten Teilbereich werden Praktiken zur verbesserten Nutzung der Marke und seiner Produkte beschrieben.[258] Hierunter fallen bspw. (10) ausgefeilte Pflege- und Nutzungshinweise, die (11) Individualisierung und Leistungssteigerung des Produkts und die (12) inkonsistente Wahrnehmung und unterschiedliche Nutzung einzelner Marken. Letztere ist besonders interessant, weil sie die valente Haltung von Community Mitgliedern bei der Markennutzung zeigt. Wie berichtet wird, beklagen sich Mitglieder der Jones Soda Community über die Vertriebsstrategien von Cola und Pepsi und nennen dies als Grund für ihren Konsumverzicht dieser Marken. Gleichermassen würden sie es aber begrüssen, wenn ihr eigenes Produkt bei möglichst vielen Supermärkten oder bei Starbucks erhältlich wäre. Hierbei wird ersichtlich, dass Community Mitglieder die eigene Marke mit ganz anderen Augen sehen und sie mit anderen Kriterien bewerten. Bei der Lomo Community äussert sich die Wahrnehmung zum Beispiel darin, dass Mitglieder am Markt erhältliche Digitalkameras als zu teuer empfinden, wobei aber ein Verkaufspreis von über 100 Euro für eine gebrauchte Plastikkamera durchaus als gerechtfertigt gesehen wird.[259]

Zusammenfassung der Diskussion

Alle diese Praktiken und die besprochenen Umsetzungen in der Praxis fördern Konsummöglichkeiten und schaffen gleichermassen Chancen für Markenfans und Markenverantwortliche, miteinander in Kontakt zu kommen. Um das soziale Potenzial einer Marke freizusetzen, braucht es in einer Unternehmung zum einen veränderte Rahmenbedingungen und Prozesse. Bei erfolgreichen Community Marken ist das Marketing Chefsache und nicht einfach eine Vertriebsaufgabe.[260] Die Mitarbeiter leben die Marke und die Unternehmung richtet alle Aktivitäten auf die Marke aus. Dazu gehört, dass die Möglichkeiten zur Kundenintegration geschaffen werden, wozu soziale Medien beste Voraussetzungen bieten. Dieser Übergang bedingt auch einen Kulturwandel. Neue Initiativen, ob strategisch oder operativ, müssen vor dem Hintergrund der Markenhistorie beleuchtet werden.[261] Kurzfristige Gewinnsteigerungen oder Produktlinienerweiterungen auf Kosten der zentralen Markenwerte werden sich aus Markensicht langfristig nicht auszeichnen. Zum anderen bedingt Community Marketing letztendlich eine differenzierte Kundenansprache. Die Marke, die Mitarbeiter und das Unternehmen müssen mit ihren Kunden auf gleicher Augenhöhe kommunizieren.

---

[258] Vgl. Schau et al. 2009.
[259] Vgl. Schau et al. 2009.
[260] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[261] Vgl. Fournier/Lee 2009.

Dies klingt einfach, beinhaltet aber einen Systemwechsel, mit dem zugleich ein Kontrollverlust einhergeht.[262] Man bringt dem Kunden Vertrauen entgegen und akzeptiert, dass viele Marketingaktivitäten nicht mehr einer zentralen Kontrolle unterliegen, da der Kunde zukünftig Teil des Marketing-Mix der Unternehmung ist.[263] Ob eine Marke diesen Weg beschreiten soll, hängt letztendlich vom Mut des Managements und der Bereitschaft aller Mitarbeiter ab. Wer es wagt, das soziale Potenzial einer Marke freizusetzen, legt damit einen wichtigen Grundstein, für die erfolgreiche Zukunft. Die Einführung in das Thema „Brand Community“ hat gezeigt, um welch vielschichtiges Gruppenphänomen es sich handelt. Markeneigentümer sehen in den Community-Mechanismen einen Weg, der schwindenden Kundenloyalität entgegen zu treten. Im Zuge der aktuellen Marktentwicklung werden weitere Unternehmen diesem Trend folgen und versuchen, über soziale Mechanismen mit ihren Konsumenten in Kontakt zu treten. Daher wird im nächsten Abschnitt ein Überblick über wichtige Erfolgsfaktoren gegeben, welche eine aussichtsreiche Umsetzung des Community Marketing begünstigen. Dazu werden Thesen erarbeitet, die anschliessend in einer Checkliste für Marketingverantwortliche verdichtet werden.

[262] Vgl. Fournier/Lee 2009
[263] Vgl. Gouthier 2004; Cova/Pace 2006.

3 Herleitung von Erfolgsfaktoren einer Community Marke

Früher konzentrierten sich Markeneigentümer primär auf das Produkt und die Leistung. Den Kunden wurden der unmittelbare Produktnutzen verkauft, der mit dem Erwerb des Artikels verknüpft ist.[264] Heute besteht aufgrund der globalen Verfügbarkeit und der wachsenden Austauschbarkeit von Produkten und Marken die Notwendigkeit einer anderen Herangehensweise. Die objektiven Produktunterschiede schwinden immer mehr. Qualität wird als Minimalanforderung vorausgesetzt.[265] Zum kaufentscheidenden Kriterium wird emotionale und vor allem der soziale Mehrwert, den eine Leistung bietet.[266] Produkte und Marken verleihen ihren Besitzern Status und Anerkennung in ihren Communities.[267] Markenverantwortliche zeigen daher vermehrt ein Interesse an Community Mechanismen. Sie sehen darin einen Weg, der schwindenden Kundenloyalität entgegen zu wirken,[268] indem sie ihre Leistungen zu Bedeutungsträgern für Trends, Lebensstile und Gruppenzugehörigkeiten machen.[269] Die Mythen und Stories hinter der Marke werden zum relevanten Differenzierungsmerkmal.[270]

Evolution des Leistungsversprechens

Diese Entwicklung hin zum sozialen Markenerlebnis verdeutlicht man sich am besten an einem homogenen Standardprodukt wie Kaffee. Anfänglich dominierten in der Nutzenkommunikation seine Kernfunktionen wie die Rolle als genussvoller Wachmacher. Durch Geschmacksveredelung und Innovationen im Bereich Convenience versuchten die Hersteller Differenzierungsmerkmale zu schaffen. Argumente wie „Einfachheit“ und „Vielfalt“ bestimmten die Kundenansprache. Der Welt wurde nicht nur der „langersehnte Instant-Cappuccino“, sondern auch Werbeikonen wie der „Melitta-Mann“ oder der „Herr Angelo“ von Nescafé beschert. Diese Argumentationsweise fand keineswegs ein Ende mit dem Anbruch des Internetzeitalters. Bis heute finden Markenverantwortliche Gefallen an „Testimonials“ mit idealisierten Zielgruppenvertretern wie der „guten Hausfrau“ oder Autoritätspersonen aus dem Medizinalbereich.[271]

---

[264] Vgl. Holt 2004.
[265] Vgl. Cova/Dalli 2010; Armstrong et al. 2009.
[266] Vgl. Herrmann 1998; Cova/Cova 2001.
[267] Vgl. Atkin 2004; Dahlén et al. 2009.
[268] Vgl. McAlexander et al. 2002.
[269] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2009.
[270] Vgl. Holt 2004.
[271] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.

Als andere Möglichkeit zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen bedient man sich in gesättigten Märkten gerne der Produktlinienerweiterung.[272] Im Falle des Kaffeebeispiels wurden diverse Geschmackssorten mit ausgefallen Namen wie „Moccacinos“, „Capuccino Vanilla Light“ oder „Crema Intensa“ entwickelt. Damit sollten nicht nur alle Zielgruppen, sondern auch ihre Variety-Seeking-Tendenz bedient werden.[273] Zahlreiche Hersteller leiden heute unter dem Ergebnis von unsorgfältigen Produktlinienerweiterungen: Ihr Portfolio ist bestückt von profillosen Marken und austauschbaren Produkten, die sich gegenseitig kannibalisieren und sich einem ruinösen Preiskampf liefern.[274]

Doch Ende der Neunzigerjahre zeichnete sich allmählich eine neue Entwicklung ab. Die Kaffeelandschaft verändert sich. Anbieter setzen fortan vermehrt auf Lifestyle und soziale Aspekte, die mit dem Konsum in Verbindung stehen. Der Latte Macchiato, die Neuinterpretation des Milchkaffees im eleganten Glas, wird zum Symbol für die trendbewussten, hedonistischen Grossstadtmenschen, die einen gesunden Lebensstil pflegen.[275] Mit ihm erfindet sich eine ganze Branche neu. Die bekannten Beispiele, die auf diesem Trend aufsetzen, sind sicherlich Starbucks und Nespresso. Starbucks revolutioniert mit seinen wohnzimmerähnlichen Coffee Shops den Kaffeekonsum in Grossstädten – ein Novum im deutschsprachigen Europa. Die Firma verkauft nicht bloss „Café Americano“, sondern ein neuartiges und zugleich altbekanntes soziales Erlebnis: die Marke erschafft das Kaffeehauserlebnis neu. Die Shops fungieren als Begegnungsstätte, als Third Place, wo Konsumenten verweilen, im Internet surfen und mit anderen Menschen in Kontakt kommen.[276] Gleiches gilt für Nespresso. Man bediente sich einer vertrauten Convenience-Logik und verknüpfte sie mit dem Thema „Design und Lifestyle“. Durch das Boutique-Konzept ist es gelungen, nicht nur den Verkaufskanal zu kontrollieren, sondern gleichzeitig Pilgerzentren für Kaffeefans zu schaffen. Für viele urbane Familien gehört ein Besuch zum Pflichtprogramm des samstäglichen Einkaufsvergnügens. Man erfährt vom Personal die gleiche Wertschätzung wie in einer Luxusboutique, kann sich das Produkt im Vergleich dazu aber leisten und dank der Recyclingmöglichkeit trägt man zudem zum Schutz der Umwelt bei. Trotz des an sich umständlichen Verkaufskanals[277] und dem hohen Preis ist es Nestlé gelungen, sein Kapselsystem zum wachstumskräftigsten Geschäftszweig der Firma zu machen.[278]

[272] Vgl. Herrmann 1998.
[273] Vgl. Armstrong et al. 2009; Meffert 1999.
[274] Vgl. Lane 2000; Armstrong et al. 2009.
[275] Vgl. Dziemba et al. 2007.
[276] Vgl. Oldenburg 2001.
[277] Im Consumerbereich sind die Produkte aktuell nur in den Boutiquen oder über das Internet erhältlich.
[278] Vgl. Nestlé 2011.

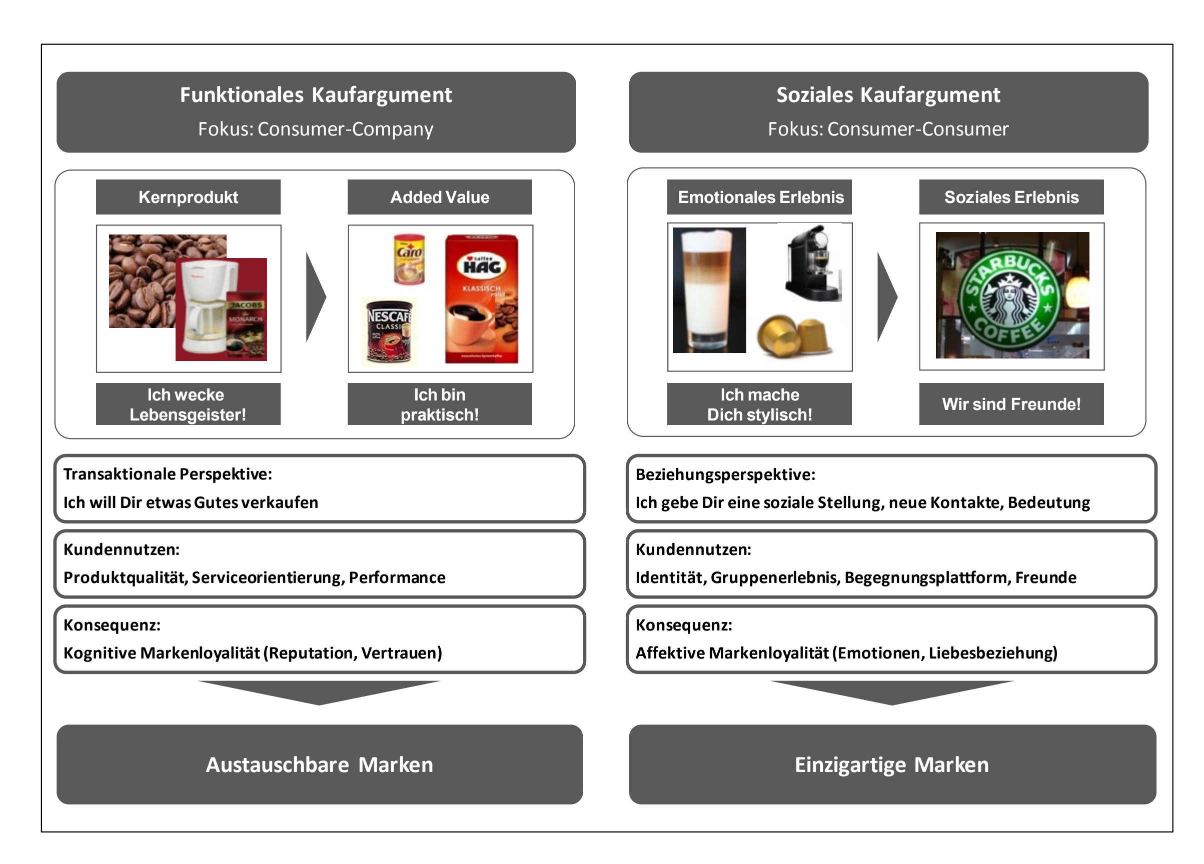


Abb. 17: Evolution des Leistungsversprechens am Beispiel Kaffee[279]

Zielsetzungen

Das Ziel des aktuellen Kapitels besteht darin, Merkmale herauszuarbeiten, über welche Eigenschaften Marken verfügen sollten, die eine „Transformation vom Kernprodukt zum sozialen Erlebnis" beschreiten möchten. Im Zentrum der bisherigen Forschungsbestrebungen zum Thema Community standen mehrheitlich die Beschreibung des Phänomens und Wirkungsnachweise der sozialen Prozesse auf unternehmerische Zielgrössen.[280] Doch über die Faktoren, welche aus Markensicht die Formierung sozialer Prozesse auf Kundenseite begünstigen, gibt es wenig umfassende Erkenntnisse. Einige schillernde Namen für Marken, die soziale Kaufargumente liefern, sind bspw. Cultbrands,[281] Lovemarks[282] oder Iconic Brands.[283] Diese Konzepte entstammen mehrheitlich aus einem Agenturumfeld und fokussieren auf die operative Umsetzung von markenbildenden Massnahmen. Doch umfassende Erklärungen über die konstituierenden Facetten von Marken, welche über eine hohe „Community Attraktivität" verfügen, sind wenige vorhanden.

---

[279] Eigene Darstellung in Anlehnung an Herrmann 1998 und Von Loewenfeld 2006, vgl. Strübi 2007.
[280] Vgl. Algesheimer 2004; Hoppe 2009.
[281] Vgl. Atkin 2004.
[282] Vgl. Roberts 2004; Pawle/Cooper 2006.
[283] Vgl. Holt 2004.

Rahmenbedingungen zum Vorgehen

In der Brandingliteratur finden sich zahlreiche Charakteristika, die eine starke Marke auszeichnen.[284] Ausgangspunkt zur Formulierung solcher Kriterien bilden in der Regel jene Marken, welche sich trotz eines starken Wettbewerbs langfristig am Markt behaupten können.[285] Dabei bedient man sich gewöhnlich qualitativer Methoden, bei welchen die relevanten Treiber fallstudienartig herausgearbeitet und mit realen Beispielen ergänzt werden.[286] Federführend sind vor allem Autoren wie Aaker, Keller und Joachimsthaler. Obgleich ihre Arbeiten mittlerweile zur Standardlektüre im Marketingbereich gehören, postulieren einige Forscher das Gegenteil. Sie sind nicht der Ansicht, dass sich bei der Markenbildung allgemeingültige Erfolgsfaktoren eruieren lassen, die sich marken- oder produktübergreifend anwenden lassen.[287] Sie betrachten jede Marke als einzigartige Kreation. Als eine „logische Struktur", welche in ihrer Gesamtheit die Wahrnehmung der Konsumenten lenkt und dadurch ihren Leistungen eine symbolische Bedeutung verleiht.[288] Im Gegensatz zur Arbeit mit Erfolgsbeispielen wenden sie zur Formulierung von markenbildenden Treibern einen systemischen Ansatz an, wo alle Bereiche einer Marke sich in Form eines Systems gegenseitig beeinflussen. Ihr Hauptaugenmerk richtet sich vor allem auf abgegrenzte Subsysteme wie die „Bedeutung der Marke" oder ihr „Symbolcharakter". Als Quelle der Markenstärke sehen sie die optimale Abstimmung aller Teilsysteme auf die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten.[289]

Im Folgenden sollen Erkenntnisse aus beiden Perspektiven herangezogen werden. zumal ein Zusammenhang zwischen Markenstärke und Attraktivität einer Marke für Brand Communities postuliert werden kann und die systemische Herangehensweise in der Brandingliteratur zunehmend grössere Beachtung findet.[290]

Arbeitsdefinition für Community Marken

Um den Bogen für die nachfolgende Diskussion möglichst weit zu öffnen, soll im weiteren Verlauf dieses Papiers als Arbeitsdefinition von „Community Marken" gesprochen werden. Damit sind ganz allgemein Marken und deren Produkte gemeint, die emotional belegt sind und Raum für soziale Vernetzung, real oder imaginär, von Konsumenten schaffen. Eine differenzierte Abgrenzung zwi-

---

[284] Vgl. Keller 2000.
[285] Vgl. Keller 2000; Aaker/Joachimsthaler 2000.
[286] Vgl. Aaker 2002; Keller/Lewi 2008; Aaker/Joachimsthaler 2000.
[287] Vgl. Kay 2006; Vargo/Lusch 2004 Kay 2006; Cova 1996a.
[288] Vgl. Kay 2006; Elliott/Wattanasuwan 1998.
[289] Vgl. Kay 2006.
[290] Vgl. Hoeffler/Keller 2002; Lemon et al. 2001; vgl. die Literaturangaben bei Kay 2006.

schen „brand community“, „virtual community“, „subcultures of consumption“ oder „tribes“ gestaltet sich in der Anwendung als schwierig, da sich die einzelnen Konzepte theoretisch wie auch in der realen Umsetzung überlagern.[291] Die zugrunde liegenden sozialen Prozesse sind von einigen Einschränkungen abgesehen bei allen Konzepten vergleichbar, weshalb dieses Vorgehen als gerechtfertigt angesehen werden kann.[292]

Methodisches Vorgehen und Fallauswahl

Zur Beantwortung der Frage, welche Eigenschaften eine Community Marke auszeichnen, soll nachfolgend ein Theseninventar erarbeitet werden, das in drei Subthemen gegliedert wird. Durch Kombination mehrerer Quellen wird versucht, das Phänomen Community Marke möglichst differenziert und umfassend zu beleuchten.[293] Die Herleitung des Inventars basiert auf bestehenden Kenntnissen aus der Literatur, die mit realen Beispielen, eigenen Projektergebnissen und Fallstudien verknüpft werden. Der Fokus liegt primär auf einer Breitenbetrachtung, wobei punktuell einzelne Aspekte vertieft werden.



Abb. 18: Analytisches Raster für die Herleitung der Erfolgsfaktoren[294]

Durch einen Mix von akademisch validierten Community Cases mit bekannten Markenbeispielen wird versucht, ein „ideales Bild oder eine Vision einer Community Marke“ zu skizzieren. Sie soll als Vorlage für alle Markenverantwortliche dienen, die auf Brand Community Marketing setzen möchten. Es ist keinesfalls die Meinung, dass eine Marke zwingend über alle Facetten verfügen muss. Die idealisierte Perspektive, faktisch die Konstruktion einer Marke auf der grünen Wiese, erlaubt es, ein Phänomen aus möglichst vielen Blinkwinkeln zu betrach-

---

291 Vgl. den Kategorisierungsansatz bei Von Loewenfeld 2006.
292 Vgl. Kozinets 1999; Cova et al. 2007c.
293 Zur Bedeutung der Triangulation, vgl. Jick 1979.
294 Eigene Darstellung.

ten und sich von gängigen Beispielen wie Harley-Davidson zu lösen, zumal nur die wenigsten Marken aufgrund ihrer Prädisposition je diesen Status erreichen können.

Zur praktischen Unterstützung findet sich für die jeweiligen Subthemen eine Checkliste, mit welcher Marketingtreibende ein „Markenassessment“ durchführen können. Die Kriterien sind bewusst offen formuliert und folgen der weit verbreiteten Importance-Performance-Logik.[295] Der Zweck besteht darin, relative Markenschwachstellen gegenüber der Konkurrenz aufzudecken und das Augenmerk auf bislang unbearbeitete Erfolgsfaktoren zu legen.

3.1 Grundannahmen zu Community Marken

In dieser Arbeit wird gezeigt, dass das Thema „Brand Community“ grundsätzlich allen Marken offen steht. Die gängigen Beispiele erwecken den Anschein, dass sich Community Marketing nur für Luxusmarken, „high-involvement“-Güter oder Aktivitäten mit emotionalem Potenzial eignet. Am Beispiel von homogenen Dienstleistungen wie Finanzprodukten oder IT-Infrastrukturen lässt sich aber sehr einfach das Gegenteil verdeutlichen. Diese Branchen sind keine typischen Beispiele, in welchen Kunden Communities anzutreffen sind. Der Grund liegt darin, dass die Kunden keine Vorteile haben, ihre Markenbeziehung öffentlich zu profilieren. Dennoch lassen sich auch hier Umsetzungen finden.

Im Falle von Finanzdienstleistungen ist es in vielen Fällen erfolgversprechender nicht die eigene Marke, sondern ein mit ihr verwandtes Thema oder Faszination ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen. Beispiele wären der Aktienhandel oder das Design von strukturieren Produkten. Sie bieten beide ein beträchtliches Community Potenzial, weil sie für viele Personen von grossem Interesse sind. Cortal Consors ist es gelungen, über mehrere Börsenspiele zahlreiche enthusiastische Aktienhändler für ihre Community zu begeistern.[296] Ein anderes Beispiel für Community Marketing liefert die frühere Sun Microsystems. Die Unternehmung hat für ihr B2B-Geschäft eine Plattform namens systemhelden.com geschaffen.

> Sie ist *„die deutschsprachige Zentrale aller Sysadmins, Entwickler, Unix-Enthusiasten und sonstigen Systemheldinnen und Systemhelden.“*[297]

---

[295] Bei der Durchführung des Assessments können sich Interessierte für die Methode an folgenden Arbeiten orientieren: Matzler et al. 2004; Bailom et al. 1996; Matzler/Sauerwein 2002; Matzler et al. 2003.

[296] Vgl. Consors 2011.

[297] Systemhelden 2011, S.1.

Sun bot diesen Personen nicht nur eine Plattform, um sich in humoristischer Weise über die neuesten Entwicklungen von Business Servern auszutauschen. Sondern sie verschaffte ihnen ein Gesicht. Diese Personen agieren im Normalfall im Verborgenen und man kommt mit ihnen nur in Kontakt, wenn es ein IT-Problem gibt. Daher zollt ihnen Sun wie folgt den Respekt, den sie von anderen Mitarbeitern in Unternehmen nicht erhalten:

> *„Hier geht's um Dich. Denn Du bist etwas Besonderes. Weil Du auf regelmässiges Bio-Backup verzichtest und Firewall statt Feierabend machst. (…) Weil Du bei "Tier" nicht an die afrikanische Tiefebene denkst. Du sorgst für Benutzerrecht und Datenordnung. Du spürst Idle-Faulenzer auf. Du bist der King of Anti-Hot-Locking. Du bist der Held des Systems."*[298]

Über diese Seite gelang es der Unternehmung, Zugang zu den wirklichen Entscheidungsträgern bei IT-Infrastrukturen zu finden, welche sich im Normalfall der direkten Marketingvereinnahmung entziehen. Sun hat sich in der IT-Szene dadurch einen besonderen Ruf geschaffen, indem sie sich als Förderer der Faszination einer hochspezialisierten Community profiliert hat. Obwohl nicht die eigene Marke Kristallisationspunkt für die Brand Community ist, konnte das soziale Potenzial trotzdem über die zugrundeliegende Faszination oder die Unterstützung von einzelnen Aktivitäten etabliert werden.

Sicherlich steht fest, dass sich bei Marken mit einer hohen Visibilität, einem starken Image und einer grossen Vergangenheit einfacher Communities nachweisen und etablieren lassen als bei privatkonsumierten „low-involvement"-Gütern oder professionellen Services im B2B-Bereich.[299]

These 1:	Brand Community Marketing steht grundsätzlich allen Marken offen.

Bedeutung der Markenstärke für Community Marken

Folgt man der klassischen Brandingliteratur liesse sich das Community Potenzial mit der „Theorie zur Markenstärke" erklären. Starke Marken werden mehrheitlich als gut positioniert, konsistent in ihrem Markenaufbau und von langfristiger Relevanz für Konsumenten beschrieben.[300] Diese Eigenschaften haben mit Sicherheit Gültigkeit für Community Marken, doch reichen sie laut Holt nicht

---

[298] Systemhelden 2011, S.1.
[299] Vgl. Keller/Lewi 2008.
[300] Vgl. Keller 2000.

aus, das besondere Wesen einer Community Marke zu erklären.[301] Denn nicht alle starke Marken schaffen es, sich gleichermassen attraktiv für Brand Communities aufzustellen. Es gelingt ihnen nicht, das besagte soziale Potenzial rund um ihre Leistungen zu institutionalisieren.[302] Wenn man sich die Liste der „Best Global Brands“ von Interbrand betrachtet und voraussetzt, dass diese Marken in Bezug auf die markenstärketreibenden Aktivitäten mehrheitlich alles richtig machen, wird schnell ersichtlich, dass sich nicht mal bei der Hälfte der dort aufgeführten Marken grössere Brand Communities nachweisen lassen.[303] Markenfans gibt es immer und überall, doch ihre Aktivitäten haben keine oder nur einen bescheidenen Einfluss auf das Kaufverhalten anderer Kunden und das Geschäftsergebnis.

Markenstärke scheint daher eine notwendige Grundvoraussetzung, aber keine „hinreichende Bedingung“ für die Etablierung einer erfolgreichen Community Marke zu sein.[304] Man darf auch nicht vergessen, dass die Markenstärke vielfach nicht kundenzentriert, d.h. hinsichtlich ihres verhaltenslenkenden Potenzials definiert wird, sondern sie wird oft als finanzielle Grösse in der Bilanz behandelt. Es kann festgehalten werden, dass für die Entstehung einer Community Marke noch weitere Faktoren notwendig sind, als die klassische Brandingliteratur zur Markenstärke bis dato zu beschreiben vermag.

These 2:	Das besondere Wesen einer Community Marke bestimmt sich nicht alleine durch Aktivitäten, welche die Markenstärke steigern.

Community Marketing fängt bei der Unternehmensstrategie an

Markenverantwortliche sind aufgrund des aktuellen Facebook-Hypes sehr einfach für Community Themen zu begeistern. Sie liegen aber sehr oft einem falschen Glauben auf. In Zusammenarbeit mit ihren Agenturen entwickeln sie fortlaufend kreative Kampagnen, investieren in Social Media und glauben, dass sich so nachhaltige soziale Beziehungen in ihrer Kundenbasis etablieren. Was aber fehlt ist ihre Bereitschaft, von der bestehenden Strategie abzurücken, was eine Grundvoraussetzung darstellt.

Community Marketing geht weit über operative Marketingaufgaben hinaus. Es ist mit einem grundlegenden Transformationsprozess der ganzen Unternehmung verbunden. Angefangen beim Management, müssen alle Mitarbeiter,

---

301 Vgl. Holt 2004.

302 Vgl. Atkin 2004.

303 Vgl. Interbrand 2010; Cova/Pace 2006

304 Vgl. Keller 2000.

Prozesse und strategischen Ziele neu ausgerichtet werden.[305] Dies kann sich je nach Ausgangslage als schwierig gestalten und ist mit einem hohen zeitlichen und monetären Aufwand verbunden. Doch es wäre illusorisch zu glauben, dass eine Marke von heute auf morgen durch einige Apps und Social Media Kampagnen den Status von Harley-Davidson oder Apple erreichen kann. Kampagnen in sozialen Netzwerken gehören heute sicherlich dazu, aber es handelt sich dabei nur um einen Teil des möglichen Kanalinventars einer Community Marke. Viel wichtiger sind inkrementelle Veränderungen an der Unternehmensstrategie und eine Konstanz in der Markenführung. Ohne sie wird dieses Ziel für die meisten Marken lediglich ein Wunschszenario bleiben.[306]

These 3:	Community Marketing bedingt einen Transformationsprozess der ganzen Unternehmung und eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie.

3.2 Brand Meaning als symbolischer Wert einer Community Marke

Der besondere Status einer Community Marke kann mit dem Konstrukt „Brand Meaning“ erklärt werden. In vielen Aufsätzen wird die symbolische Natur von Community Marken betont. Ihre besondere Rolle im individuellen Konsum rührt daher,[307] dass Individuen sich selbst, ihre Gruppenzugehörigkeit und ihren Status über Marken und ihr Konsumverhalten ausdrücken.[308] Dabei wird weniger das Objekt an sich, als vielmehr die „Bedeutung des Objekts“, die der Konsument ihm zuschreibt, konsumiert.[309] Die spezielle Stellung einer Community Marke ergibt sich aus „ihrer einzigartigen Bedeutungskraft (significance) in der Konsumkultur“ und ihren besonderen gedanklichen Eigenschaften, die gleichsam den Trägern der Marke zugeschrieben werden.[310] Der Status eine Community Marke lässt sich somit mit ihren immateriellen Vorzügen erklären. Er hängt mit einzigartigen Imageelementen, Gefühlen und Ideen zusammen, welche die Konsumenten mit der Nutzung der Marke in Verbindung bringen und nicht bloss

[305] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[306] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[307] Vgl. Firat/Venkatesh 1995.
[308] Vgl. Escalas/Bettman 2003.
[309] Vgl. Dahlén et al. 2009.
[310] Vgl. Dahlén et al. 2009.

mit überlegenen Produkt- und Serviceleistungen.[311] Diese werden von Konsumenten als Grundanforderungen vorausgesetzt.[312]

These 4:	Der besondere Status einer Community Marke ergibt sich aus ihrer einzigartigen Bedeutungskraft in der Konsumkultur und weniger aus überlegenen Produkt- und Leistungsmerkmalen.

Grundlagen des Konstrukts „Brand Meaning“

Brand Meaning hat in der akademischen Literatur in letzter Zeit viel Aufmerksamkeit erfahren.[313] Zum einen wird es als wesentlicher Treiber für die Bildung von Brand Communities gesehen.[314] Zum anderen rührt das Interesse von der „Multidimensionalität“ des Konstrukts her und damit der Schwierigkeit, Brand Meaning klar und einheitlich zu definieren.[315] Grundlegend umfasst Brand Meaning drei wichtige Dimensionen, die ihrerseits ebenfalls die Bedeutungskraft einer Community Marke belegen:

- Die erste Dimension ist die *öffentliche Wahrnehmung der Marke*.[316] Hierunter fällt, was sie gemeinhin repräsentiert und wie man sie „landläufig“ wahrnimmt. Dazu gehören die konkreten Markeneigenschaften und die Produkte. Man spricht hier auch von „Primärbedeutungen der Marke“ (z.B. McDonalds steht für Fastfood, Hamburger und Coca-Cola). Diese Eigenschaften gelten als allgemein verständlich und ein Konsument nimmt sie auf einer bewussten Ebene wahr.[317] Sie hängen meistens mit der Geschäftstätigkeit der Unternehmung zusammen und unterliegen der Gewalt der Markeneigentümer. Geformt werden Primärbedeutungen durch zahlreiche Quellen wie traditionelle Marketingmassnahmen, dem eigentlichen Verwendungszweck der Produkte oder durch die tatsächliche Produktverwendung der Konsumenten in der sozialen Sphäre.[318]
- Die zweite Dimension bezieht sich auf die *impliziten und symbolischen Aspekte der Marke*.[319] Diese Bedeutungen sind mehrheitlich über die Zeit hin-

[311] Vgl. Keller 2000.
[312] Vgl. Bailom et al. 1996.
[313] Vgl. Batey 2008; Brown et al. 2003.
[314] Vgl. Brown et al. 2003.
[315] Vgl. Batey 2008.
[316] Vgl. Batey 2008.
[317] Vgl. Batey 2008.
[318] Vgl. Batey 2008; First 2009.
[319] Vgl. Batey 2008.

weg gewachsen und wurden vom Konsumenten konstruiert.[320] Sie sagen aus, für was die Marke in der Konsumkultur steht (z.B. könnte McDonalds für ungesunde Ernährung, Fettleibigkeit, amerikanischer Lebensstil, etc. stehen). Ihre Bedeutung ist unterschwellig repräsentiert, d.h. sie manifestiert sich subjektiv im Assoziationsnetzwerk der Konsumenten. Sie begründet mehrheitlich das, was man unter dem Markenimage versteht.[321] Dieser symbolische Wert ist bei Community Marken stark ausgeprägt. Er wird durch die Markennutzung erfahrbar und bedingt im Grunde die Zahlungsbereitschaft.[322]

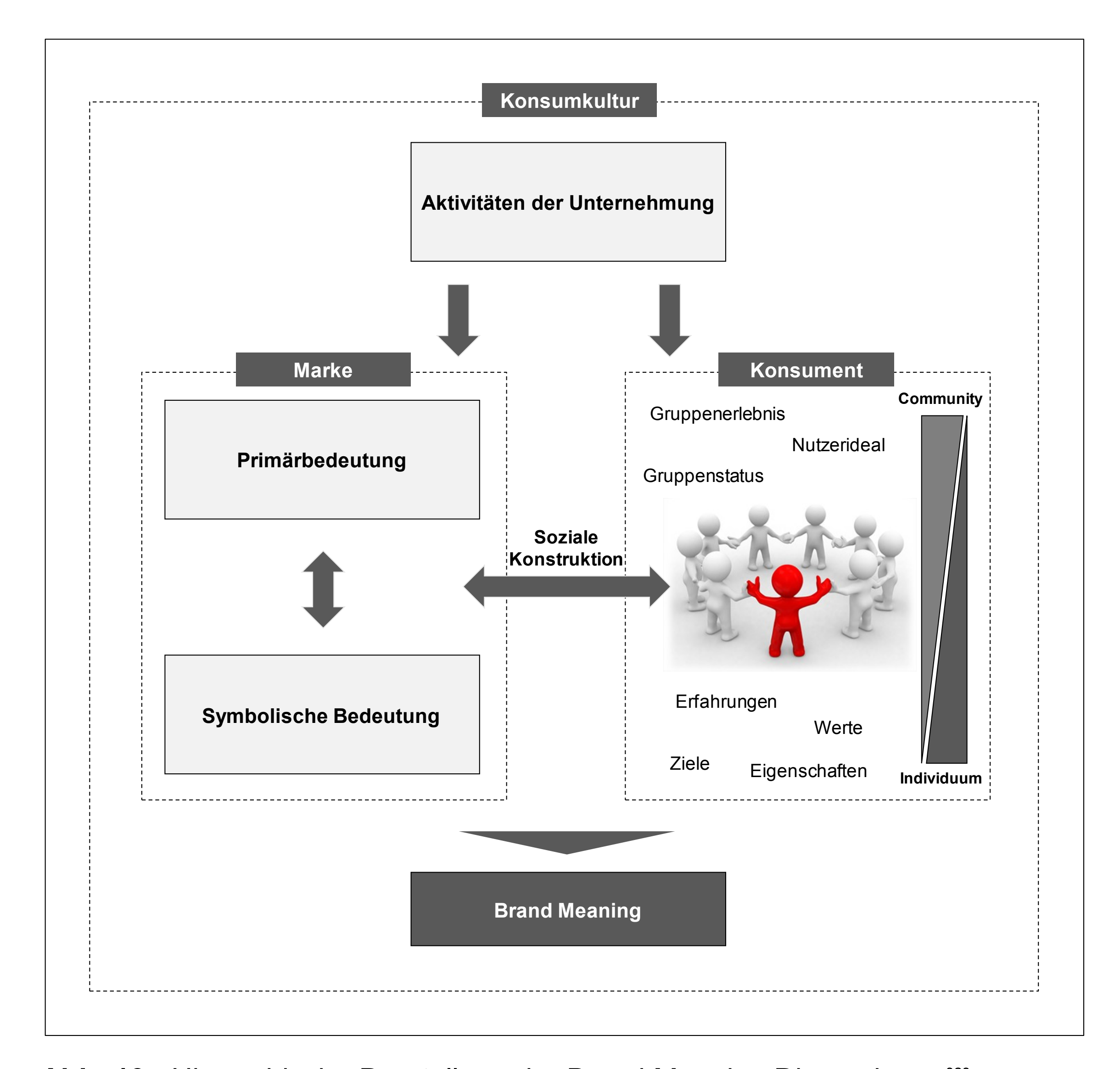


Abb. 19: Hierarchische Darstellung der Brand Meaning Dimensionen[323]

[320] Vgl. Batey 2008.
[321] Vgl. Dahlén et al. 2009.
[322] Vgl. Keller 2000; First 2009.
[323] Vgl. Eigene Darstellung basierend auf Batey 2008 und Holt 1998.

- Die dritte Dimension hängt mit den *personenbezogenen Eigenschaften des Betrachters (Konsument)* zusammen.[324] Die innere Repräsentation der Marke und die Interpretation ihrer Bedeutung geschehen vor dem Hintergrund persönlicher Erfahrungen, Weltanschauungen und Zielen des Individuums.[325] Diese persönlichen Facetten werden ihrerseits stark von den sozialen Prozessen in den jeweiligen Gruppen und Communities beeinflusst, wo sich der Konsument zugehörig fühlt bzw. fühlen möchte.[326] Sie sind wie die Bedeutung der Marke auch „socially negotiated“ und einer permanenten Veränderung unterworfen.[327] Somit ist für manche Konsumenten McDonalds der Inbegriff der „modernen Ernährungsweise“ und für andere eine „Marketingmaschine, welche die Volksgesundheit gefährdet“.[328]

Community Marken sind Bedeutungsträger

Im Zuge der Forschungsbestrebungen zum Brand Meaning und Communities wurde eine neue Markendefinition entwickelt. O'Guinn und Muñiz bezeichnen Marken als *„vessel of popular meanings“*, welche das Ergebnis einer Vielzahl vergangener Interaktionsbeziehungen in einer Konsumkultur darstellt.[329] Daraus kann man drei interessante Aspekte für Community Marken ableiten.

- Erstens sind die Produkte- und Dienstleistungen, die unter der Marke angeboten werden, *physische Manifestationen eines Glaubenssystems*.[330] Der individuelle Konsum hat damit immer weniger mit Bedürfnisbefriedigung zu tun, sondern dient dem Träger, sich mit der Bedeutung der Marke zu schmücken und sein Selbstkonzept über die Marke auszudrücken.[331] Bei Community Marken handelt es sich um ein dynamisches System von Überzeugungen oder Weltanschauungen, die für Konsumenten relevant sind und soziale Prozesse auf begünstigen.[332] Hierbei lautet die Frage: „Für was steht die Marke in der Konsumkultur?“[333]

These 5:	Produkte, Dienstleistungen und alle Formen der Markenmanifestation sind Symbolträger der Bedeutung von Community Marken.

[324] Vgl. Batey 2008.
[325] Vgl. Dilts/DeLozier 2000; First 2009.
[326] Vgl. Holt 2004; Batey 2008.
[327] Vgl. Dahlén et al. 2009.
[328] Vgl. Klein 2000.
[329] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2009.
[330] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2009.
[331] Vgl. Holt 1995; Holt 2004; Atkin 2004; Kressmann et al. 2006
[332] Vgl. Holt 2003; Cova 1996b.
[333] Vgl. Holt 2003; Cova 1996b.

- Zweitens hat eine Marke immer *multiple Bedeutungen in der Konsumkultur*.[334] Der Grund liegt darin, dass unterschiedliche Personen eine Marke differenziert betrachten, wodurch sich konkurrierende Bedeutungen ergeben.[335] Besonders internationale Marken sind mit der Herausforderung multipler Markenimages konfrontiert.[336] Bereits einzelne Kundensegmente nehmen eine Marke unterschiedlich wahr und assoziieren mit ihr verschiedene Vorstellungen und Verhaltensweisen. Community Marken wissen um die strategische Bedeutung des „Brand Meaning" und haben Kenntnis ihrer verschiedenen Markenimages.[337] Sie berücksichtigen die einzelnen Bedeutungen bei der Lancierung von Marketingaktivitäten, indem sie ihre Entscheidungen auf eine laufende Überwachung der Markenbedeutung abstützen.[338]
- Und drittens sind die Bedeutungen *sozial konstruiert*, d.h. eine Marke hat nicht per se ein Image.[339] Es entsteht beim Konsumenten, wenn er sich mit der Marke, ihren Produkten und Botschaften sowie mit den anderen Nutzern auseinander setzt und vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen reflektiert.[340] Es geht nicht um die offizielle Markenbedeutung, sondern um die Bedeutung der Marke im Alltag des Kunden.[341] Legt man diese Definition zu Grunde, besteht die Funktion des Marketings im „Management der Bedeutung der Marke".[342] Zudem ist es kein Zufall, dass die erfolgreichen Community Marken bessere Kenntnis über ihr tatsächliches Brand Meaning haben als andere Marken, dieses nachhaltig pflegen und daher erfolgreich am Markt bestehen können.[343]

These 6:	Community Marken kennen und bewirtschaften ihre tatsächlichen Markenbedeutungen.

---

[334] Vgl. Holt 2004; Diamond et al. 2009.
[335] Vgl. Diamond et al. 2009.
[336] Vgl. Hsieh 2002.
[337] Vgl. Kay 2006.
[338] Vgl. Keller 2000.
[339] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2009.
[340] Vgl. Batey 2008; Kay 2006; First 2009.
[341] Vgl. Cova 1996a.
[342] Vgl. Batey 2008; Kay 2006.
[343] Vgl. Cova et al. 2007c; Fournier/Lee 2009.

Der Konsum einer Community Marke ist ein Identitätsstatement

Für community-affine Menschen besonders relevant sind jene symbolischen Bedeutungseigenschaften und Markenfacetten, welche die Zugehörigkeit zu einer Gruppe zum Ausdruck bringen.[344] Sie wählen Marken, die eine hohe Kongruenz zwischen der Markenbedeutung, der damit assoziierten Gruppe und ihrer eigenen idealen Selbstauffassung aufweisen.[345] Ein alltägliches Beispiel wäre hier das Smartphone BlackBerry. Nebst der Primärfunktion als mobiles Büro, fungiert es für seinen Träger als Symbol für „beruflichen Erfolg" und signalisiert die „Zugehörigkeit zur Business Community". Die Signalfunktion der Marke macht sie überdurchschnittlich attraktiv und birgt langfristiges Bindungspotenzial.[346] Hersteller RIM hat den Kundenwunsch nach „Bedeutungsexpression" erkannt und repliziert ihn an verschiedenen Stellen.[347] Durch eine proprietäre „Instant-Messaging-App" können BlackBerry-Besitzer mit anderen Nutzern in Kontakt kommen. Oder bei mobilen Statusmeldungen auf Facebook, wo - nebst dem Inhalt - das benutze Gerät als Icon neben dem Text ersichtlich ist. Diese sehr kleine Information ist enorm wichtig, weil die Freunde der BlackBerry-Besitzer sehen, welche Marke verwendet wird. Gleiches gilt auch für andere Hersteller, jedoch mit unterschiedlicher Imagebotschaft.

These 7:	Die symbolische Bedeutung der Community Marke ermöglicht den Nutzern ein Statement über die eigene Person zu machen (z.B. Status, ideales Selbst oder Gruppenzugehörigkeit).

Von Community Marken wie Apple oder Harley-Davidson kann man im Bezug auf das Brand Meaning folgendes Fazit ziehen: Brand Meaning im Sinne von „Bedeutsamkeit" und nicht bloss „positivem Markenimage" ergibt sich weder durch einzelne Werbemassnahmen noch durch eine kurzfristige Anlehnung an einen bestimmten Lifestyle.[348] Sie entsteht auf längere Sicht in den Köpfen der Konsumenten. Bestimmte Annahmen über Marken können durchaus kurzfristig gebildet werden, nicht aber die dauerhafte symbolische Bedeutung, welche das Wesen einer Community Marke ausmacht.[349] Hierfür sind andere Treiber verantwortlich, welche im Anschluss skizziert werden.

[344] Vgl. Cova/Dalli 2010.
[345] Vgl. Escalas/Bettman 2005; Kressmann et al. 2006; Sirgy 1982; Zeender 2006.
[346] Vgl. Bailom et al. 1996; Erdem et al. 2006.
[347] Vgl. Aaker 1999; Thompson et al. 2006; Lynn/Harris 1997.
[348] Vgl. Holt 2003.
[349] Vgl. Batey 2008; Holt 2003.

Herleitung der symbolischen Treiber des Brand Meaning

Man stelle sich vor, eine Unternehmung entwickelt ein neues Produkt mit einzigartigen Eigenschaften hinsichtlich Design, Preis und Nutzenstiftung. Obwohl das Produkt scheinbar über alle Aspekte einer Marke verfügt, handelt es sich zu Beginn immer um eine sinnleere Hülle.[350] Es fehlt ihm an symbolischer Bedeutung. Sie entsteht, wenn „Autoren" wie „Unternehmen, Konsumenten oder die Medienindustrie" über die Zeit hinweg die zu Beginn leblosen Markeneigenschaften mit Sinn und Bedeutung füllen.[351] Community Marken sind „meaning-based Brands".[352] Sie stehen für eine Sache ein und stiften immaterielle Werte jenseits des eigentlichen Produktnutzens.[353] Basierend auf der bestehenden Literatur und vertieften Diskussionen mit Marketingpraktikern, lässt sich ihre Bedeutsamkeit mehrheitlich auf folgende fünf Dimensionen zurückführen:

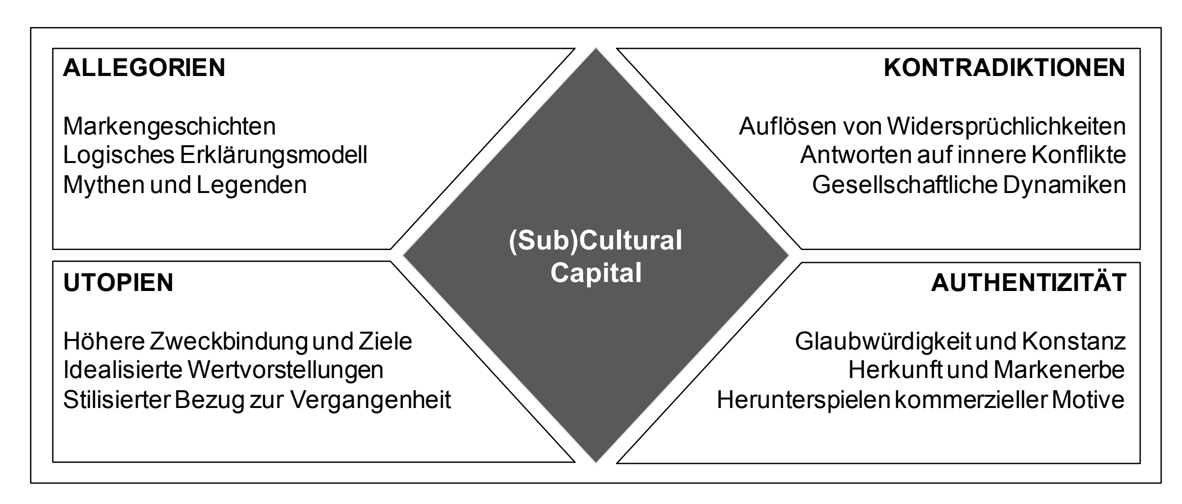


Abb. 20: Treiber des Brand Meaning einer Community Marke[354]

3.2.1 Allegorien als Treiber der Markenbedeutung

Unter „Markenallegorien" versteht man für eine Marke essentielle Geschichten wie ihre Historie oder Erzählungen mit symbolhaftem Charakter.[355] Glaubwürdige Markengeschichten bilden das Rückgrat der Community Marke, denn sie zeigen in metaphorischer Art und Weise ihre Ursprünge und Wurzeln.[356] Sehr oft hängen sie mit dem Gründer oder dem Gründermotiv zusammen und berichten über ein Vorkommnis, das Anlass zur Schaffung der Marke darstellte.[357]

---

[350] Vgl. Holt 2004.
[351] Vgl. Holt 2004.
[352] Vgl. Atkin 2004; O'Guinn/Muñiz Jr 2009; Muñiz Jr/O'Guinn 2005.
[353] Vgl. Atkin 2004.
[354] Eigene Darstellung.
[355] Vgl. Brown et al. 2003.
[356] Vgl. Brown et al. 2003.
[357] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

Allegorien können viele Aspekte umfassen, bspw. Meilensteine in der Markengeschichte, überwundene Probleme der Marke oder sie zeigen die Leistungsfähigkeit einer Marke an ganz spezifischen Vorkommnissen auf.[358] Durch langjähriges Erzählen der Markengeschichten entstehen letztendlich die konventionellen Annahmen und damit ein wichtiger Teil der Bedeutung einer Community Marke in der Konsumkultur.[359]

Markengeschichten gehen weiter als die von der Werbung verwendete Technik des „Storytelling". Sie sind der rote Faden, der sich durch alle Stories der Community Marke zieht. Man kann auch von einem übergelagerten Meta-Thema sprechen, welches dann in kreativen Massnahmen transportiert und von Zeit zu Zeit re-interpretiert wird.[360] Doch im Kern handelt es sich immer um die gleiche einfache Idee, die den konsumkulturellen Wert der Community Marke ausmacht. Für die Community bergen Markengeschichten Identifikationspotenzial, da das Gründermotiv sehr oft kohärent mit persönlichen Zielen oder Wertvorstellungen der Konsumenten ist.[361] Sie sind damit Kristallisationskeime für langfristige Markenbeziehungen und stehen stellvertretend für das Wertesystem der Marke und der Community.[362]

These 8:	Community Marken haben eine Markengeschichte mit symbolhaftem Charakter.

Rolle von Mythen und Legenden

Markengeschichten beinhalten und kultivieren Mythen und Legenden, die in Verbindung zur Community Marke stehen.[363] Mythen haben zahlreiche Facetten. Es handelt sich um tradierte Erzählungen, welche die „allgemeingültigen Fakten" über die Marke zum Ausdruck bringen.[364] Sie liefern ein „logisches Erklärungsmodell" auf einen Widerspruch oder ein Problem, das in der Markengeschichte behandelt wird.[365] Markenmythen manifestieren sich als „narrative Verknüpfungen" von bedeutenden Ereignissen, welche den Standpunkt oder den Sinn der Community Marke zum Ausdruck bringen und erwecken beim Betrach-

---

358 Vgl. Muñiz Jr/Schau 2005.
359 Vgl. Holt 2004.
360 Vgl. Holt 2004.
361 Vgl. Atkin 2004; Ragas/Bueno 2002.
362 Vgl. Escalas 2004.
363 Vgl. Arnould 2008; Thompson 2004; Muñiz Jr/Schau 2005.
364 Vgl. Luedicke et al. 2010.
365 Vgl. Alexander 1996; Holt 2003.

ter den Anschein der Wahrheit bzw. den Wunsch, dass sie wahr wären.[366] Mythen beinhalten in der Regel einen moralischen Aspekt, sind eng geknüpft an Rituale und Traditionen und haben einen fantastischen Charakter.[367]

Sie sind „lebendige Speichergefässe " und starke Kommunikatoren von „ideologischem Markengut", welche die Legende einer Marke wiedergeben, die Markengeschichte fesselnd machen und sie am Leben erhalten.[368]

These 9:	Markengeschichten beinhalten Mythen und Legenden, welche die Einzigartigkeit der Community Marke ausmachen.

Das Produkt dient zur physischen Erfahrung der Markengeschichte und zur Partizipation des Konsumenten am Identitätsmythos.[369] Kunden kaufen Produkte, um die Bedeutung der Marke sprichwörtlich „am eigenen Leibe zu erfahren", denn die Marke ist so, wie die Menschen gerne sein möchten.[370] Dabei spielt es weniger eine Rolle, ob der Markenmythos und die Legende tatsächlich stattgefunden haben. Es reicht, wenn sie hätten stattfinden können bzw. wäre es schön oder wünschenswert, wenn sie es getan hätten.[371]

3.2.2 Utopien als idealisierte Wertesysteme von Community Marken

Utopien sind kollektive Visionen einer besseren Gesellschaft.[372] Sie gelten als mächtige Treiber für kollektive oder persönliche Handlungen und zielen darauf ab, die wahrgenommene Lücke zwischen dem was gegenwärtig ist und was sein könnte zu schliessen.[373] Ihr Studium findet sich in vielen Disziplinen und in jüngster Zeit auch vermehrt in der Konsumententheorie.[374] In der Literatur wird berichtet, dass sich Menschen aufgrund der Massenmarktentwicklungen wünschen, „ihrem Konsum einen tieferen Sinn" zu geben und zumindest kurzfristig „der kommerziellen Welt zu entfliehen, um idealisierte Orte aufzusuchen", wo echte Werte wie Gemeinschaft, Familie und Liebe im Zentrum der sozialen Handlungen stehen.[375]

---

366 Vgl. Arnould 2008.

367 Vgl. Brown et al. 2003.

368 Vgl. Atkin 2004; O'Guinn/Muñiz Jr 2009.

369 Vgl. Levy 1981; Holt 2003.

370 Vgl. Escalas 2004.

371 Falsche Tatsachen sollten aber dennoch vermieden werden, weil sie irgendwann aufgedeckt werden und die Glaubwürdigkeit der Marke gefährden könnten, vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2005.

372 Vgl. Kozinets 2002c.

373 Vgl. Maclaran/Brown 2005.

374 Vgl. Maclaran/Brown 2005; Kozinets 2002c.

375 Vgl. Kozinets 2002a.

Konsum von utopischen Wertvorstellungen

Konsumenten sind vermehrt daran interessiert, Marken zu unterstützen, die nicht nur nach ökonomischem Mehrwert, sondern nach einem höheren Zweck streben, einem „utopischen Ziel“, das es aus Sicht der Nutzer wert ist, es zu unterstützen.[376] Dieser *„common purpose“* ist für die Community beim Konsum von hoher Relevanz. Im Normalfall steht er in enger Verbindung mit einer geteilten Faszination, welcher sich hinter der Marke verbirgt.[377] Dieser Zweck geht auch oft auf den Gründermythos zurück oder hat einen engen Bezug zu einer zentralen Person in der Markenhistorie, die über die Marke ganz bestimmte Werte ausdrücken möchte.[378] Zum Beispiel verkörpert die Marke Apple bis heute die von Steve Jobs‘ propagierte, unbürokratische Haltung gepaart mit einem Ethos von Individualität und bahnbrechendem Pioniergeist.[379] Anne Roddicks‘ Body Shop beinhaltet immer noch Werte der Hippiekultur der 1970er, ihrem Bekenntnis zu natürlicher Schönheit, nachhaltiger Lebensweise und dem Kampf gegen das falsche Schönheitsideal der Kosmetikindustrie sowie deren Einsatz von Tierversuchen.[380] Im Falle von Harley-Davidson steht die Marke für die Befreiung des Individuums aus sozialen Zwängen und bietet Nutzern einen Weg, den inneren „Bad Boy“ im Sinne des „American Way of Life“ auszuleben.[381]

Community Marken skizzieren in glaubwürdiger Weise ein für Menschen ideales Weltbild.[382] Sie bringen in ihrer Markenbedeutung Grundhaltungen und allgemeine Wertvorstellung der Gesellschaft bzw. einer bestimmten Gruppierung zum Ausdruck.[383] Diese Ideale sind vielfältigster Natur. Sie betreffen bspw. nicht nur demokratische oder ethische Belange, sondern können sich auch auf persönliche Ziele von Menschen wie Freiheit oder Selbstverwirklichung beziehen.[384] Holt bezeichnet dies als die Positionierung einer Community Marke als „Mythos in der Konsumkultur“ und liefert dafür ein strategisches Konzept.[385] Die von Community Marken aufgezeigten Weltbilder sind immer kontextbezogen. Ihre Ausdruckskraft erlangen sie stets vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen.[386] Amerikanische Freiheitsvorstellungen, die unter anderem Coca-Cola anhafteten, hatten anfangs der 1950er Jahre in Europa eine kom-

[376] Vgl. Kozinets 2001; Maclaran/Brown 2005.
[377] Vgl. Kozinets 2001; Holt 2004.
[378] Vgl. Beverland 2005b.
[379] Vgl. Batey 2008.
[380] Vgl. Atkin 2004.
[381] Vgl. Atkin 2004; Baumgartner 2007; Batey 2008.
[382] Vgl. Kozinets 2002c; Holt 2003; Holt/Thompson 2004.
[383] Vgl. Holt 1998; Holt/Thompson 2004.
[384] Vgl. Kates 2004; Holt 2004.
[385] Vgl. Holt 2004; Kozinets 2001.
[386] Vgl. Arnould/Thompson 2005; Holt 2004.

plett andere Bedeutung als heute, wo Optimismus und Freude im Vordergrund stehen.[387]

These 10:	Community Marken stehen für einen höheren Zweck. Sie integrieren übergeordnete Wertvorstellungen einer Gesellschaft in das Brand Meaning und liefern dadurch eine relevante Antwort auf ein utopisches Ziel der Konsumenten.

Verbindung zu einer idealisierten Vergangenheit

Die heutige Gesellschaft ist geprägt von Unwägbarkeiten und Risiken. Das Individuum versucht, zumindest in seinen Konsumaktivitäten, dieser Welt zu entfliehen. Werte wie Sicherheit, Trost, Geborgenheit und Freiheit stehen hier im Vordergrund.[388] Insbesondere Marken, deren Bedeutung bei Konsumenten positive Gedanken aus der Kindheit aktivieren, sind in der Lage nostalgische Gefühle, d.h. eine Sehnsucht nach einer idealisierten Vergangenheit zu wecken.[389] Eine Community Marke ist im Stande die Vergangenheit mit der Gegenwart zu verknüpfen.[390] Ihre Markenbedeutung entführt die Konsumenten in eine Zeit, wo die Welt noch sicherer, schöner und einfacher war.[391] Sie skizziert einen längst „vergessenen Ort“, wo sich die Gesellschaft noch etwas aus den Dingen machte und die Produkte stellvertretend für gemeinschaftliche Werte stehen.[392] Vor allem ältere Community Marken mit grosser Geschichte wecken das Gefühl einer utopischen und idealisierten Vergangenheit.[393] Zahlreiche Unternehmen, allen voran BMW mit dem Mini und VW mit dem Beetle, sind dem Nostalgia-Boom gefolgt und haben ihre Marken revitalisiert.[394] Durch eine zeitgemässe Interpretation ihrer idealisierten Werte konnten sie grosse Brand Communities aufbauen.[395]

These 11:	Community Marken repräsentieren ein idealisiertes Weltbild bzw. eine idealisierte Vergangenheit und wecken beim Konsumenten nostalgische Gefühle.

[387] Vgl. Holt 2004.
[388] Vgl. Kozinets 2002a; Atkin 2004.
[389] Vgl. Brown et al. 2003; Holt 2004; Kates 2004; Diamond et al. 2009.
[390] Vgl. Holbrook 1993; Atkin 2004; Brown et al. 2003.
[391] Vgl. Brown et al. 2003.
[392] Vgl. Diamond et al. 2009; Thompson/Arsel 2004.
[393] Vgl. Kozinets 2001; Diamond et al. 2009.
[394] Vgl. Brown et al. 2003.
[395] Vgl. Broderick et al. 2003; Brown et al. 2003; Yeh/Choi 2011.

3.2.3 Adressierung von Kontradiktionen in der Konsumkultur

Eine wichtige Quelle für die Bedeutung einer Community Marke besteht in ihrer Fähigkeit, durch ihre Markengeschichten und die darin behandelten mystischen Markenqualitäten und Utopien, vorherrschende Bedürfnisse oder Befürchtungen eines Kollektivs zu adressieren.[396] Diese Projektionen sind Abbilder menschlicher Wünsche und Wertvorstellungen. Sie hängen sehr oft mit Identitätskrisen der Konsumenten zusammen.[397] Community Marken sind in der Lage eine relevante Antwort auf aktuelle Widersprüche, Befürchtungen oder Bewegungen in der Konsumkultur zu liefern.[398]

Ein seit längerer Zeit adressiertes Bedürfnis, auf das viele Community Marken setzen, ist die Problematik, den uneingeschränkten Konsum mit einer gesunden und nachhaltigen Lebensweise in Einklang zu bringen. Die Menschen haben erkannt, dass das exzessive Konsumstreben moderner Gesellschaften langfristig in eine Sackgasse führen wird. Sie haben ein schlechtes Gewissen und suchen nach Möglichkeiten, dieser Zwickmühle zu entkommen. Da aber nur wenige Menschen wirklich gewillt sind, umzudenken und zu verzichten, werden Wege gesucht, Konsum und Umwelt zu vereinen. Die Antworten der Industrie auf dieses Bedürfnis sind vielfältig. Sie tragen schillernde Namen wie „Organic Food“, „Green Housing“ oder „Ecotourism“.[399] Diese Konzepte erlauben den Menschen, zu konsumieren und gleichzeitig einen Beitrag an die nachhaltige Lebensweise zu leisten. Damit sind die Marken in der Lage, einen inneren Konflikt der Konsumenten zu lösen, der seine Wurzeln bei einem grundlegenden menschlichen Ziel hat: die schöne heile Welt.[400]

These 12:	Community Marken liefern relevante Antworten auf Widersprüchlichkeiten, persönliche Konflikte, Identitätskrisen oder Ängste von Konsumenten.

Mit anderen Worten werden die Probleme im Bereich Ressourcenabbau, Umweltschutz oder Gesundheit an Marken delegiert, welche den Konsumenten dafür nebst dem Produktnutzen ein „grünes Gewissen“ verleihen.[401] Zudem versteht sich der Konsument als Teil einer grösseren Bewegung, einer „imagined

[396] Vgl. Holt 2004; Atkin 2004.
[397] Vgl. Holt 2004.
[398] Vgl. Holt 2004; Atkin 2004.
[399] Vgl. Grove et al. 1996; Gilg et al. 2005.
[400] Vgl. Holt 2004.
[401] Vgl. Grove et al. 1996; Griskevicius et al. 2010.

community“,[402] mit welcher er einen Teil zur Problemlösung beiträgt. Da er in seinem „Kampf für die gerechte Sache“ nicht allein ist, hat er das Gefühl, durch seinen Konsum etwas zu bewegen.

Vom Markenmythos zur Brand Legitimacy

Wenn eine Community Marke ihren Mythos kontinuierlich fördert, besteht die Möglichkeit, dass sie und ihre Bestandteile zur Ikone der Konsumgesellschaft werden; zu einer „materiellen Verkörperung“ und zum „Heilbringer des inneren Konflikts“ des Konsumenten.[403] Die Marke wird zum Sinnbild für eine „gerechte Sache“ innerhalb der Community. Wenn sich die Mythen auf weitreichende soziale Belange beziehen, können sie eine besondere Qualität des Brand Meaning gewinnen: sie verfügen über die sogenannte „brand legitimacy“.[404] Darunter versteht man die generelle Wahrnehmung, dass die Handlungen einer Marke gerecht sind und im Einklang mit gesellschaftlichen Normen, Werten und Glaubenssystemen stehen.[405] Bei der Entstehung dieser Bedeutung handelt es sich um einen längerdauernden „co-creation“-Prozess innerhalb der Community, bei dem die Qualitäten der Marke geschaffen werden.[406] Kates hat den Prozess der Bedeutungsbildung exemplarisch bei unterschiedlichen Community Marken wie Absolut oder Bodyshop nachgewiesen.[407] Einige Autoren sprechen hier auch von „Co-Autorschaft des Markenmythos“ durch die Marke.[408]

These 13:	Die Handlungen von Community Marken stehen im Einklang mit gesellschaftlichen Normen, Werten und Glaubenssystemen.

Community Marken sind kulturelle Artefakte

Die Lösungen, die eine Community Marke als Antwort auf den inneren Konflikt des Konsumenten bietet, werden selten durch die Marke selbst geschaffen. In aller Regel existieren diese Ideen bereits in der Konsumkultur. Erfolgreiche Community Marken sind in der Lage, auf vorherrschende bzw. sich im Wachstum befindende Weltansichten aufzuspringen. Sie machen den „Lösungsansatz“ zu einer zentralen Markeneigenschaft.[409] Dazu bedarf es eines historischen

[402] Vgl. O’Guinn/Muñiz Jr 2005.
[403] Vgl. Holt 2004.
[404] Vgl. Kates 2004; Atkin 2004; Holt 2002.
[405] Vgl. Kates 2004.
[406] Vgl. Luedicke et al. 2010; Muñiz Jr/Schau 2005; Holt 1998.
[407] Vgl. Kates 2004.
[408] Vgl. Atkin 2004; Holt 2004.
[409] Vgl. Atkin 2004; Diamond et al. 2009; Holt 2004; Arnould/Thompson 2005.

Fits, d.h. die Marke muss mit den aktuellen Entwicklungen in der Gesellschaft übereinstimmen und den Menschen Antworten auf ihre Fragen liefern. Damit werden Community Marken zu einer historischen Figur, die für Konsumenten in einer gewissen Zeit eine ganz besondere Bedeutung haben (z.B. Kindheit, Schulzeit, „endless summer“).[410]

These 14:	Community Marken schaffen einen Bezug zu vorherrschenden Dynamiken in der Konsumkultur (aktuelle Probleme, Rollenkonflikte, Bedürfnisse, Lebensabschnitte, etc.).

Obwohl die Konsumkultur einem permanenten Wandel unterworfen ist,[411] gibt es zentrale Ideologien oder Einstellungen, die sich über längere Zeitabstände halten.[412] Ab und zu kommt es zu kulturellen Erschütterungen. Historisch gewachsene Werte werden über den Haufen geworfen.[413] Bekannte Beispiele im letzten Jahrhundert sind die Hippiekultur in den 1970ern, das Spannungsfeld zwischen Arbeiterklasse und Finanzindustrie in den 1980ern oder die Internetrevolution nach der Jahrtausendwende.

Diese Verschiebungen sind nicht nur für die Menschen von inkrementeller Wirkung. Auch Community Marken, die sich als „kulturelle Artefakte“ positionieren möchten, sind stark davon betroffen.[414] Holt konnte zeigen, dass der langfristige Erfolg der Marken Coca-Cola und Corona darin besteht, dass sie ihr Brand Meaning mit den kulturellen Veränderungen in der Gesellschaft weiterentwickelt haben. Er beschreibt es als eine Tatsache, dass sich alle grossen Marken von Zeit zu Zeit neu erfinden müssen.[415]

> Denn *“what remains intact as an artifact of the original brand, however, is its political authority. When an icon's myth loses value, its constituency still looks to the brand to shed light on the kinds of contradictions it has addressed in the past. Because the brand has been a trustworthy and committed advocate, consumers believe that it will speak for them again.”*[416]

[410] Vgl. Holt 2004.
[411] Vgl. Arnould/Thompson 2005.
[412] Vgl. Holt 2004.
[413] Vgl. Holt 2004.
[414] Vgl. Kates 2004 Arnould/Thompson 2005.
[415] Vgl. Holt 2004.
[416] Holt 2003, S.49.

These 15:	Community Marken halten ihre Bedeutung (Positionierung in der Konsumkultur) so lange aufrecht, wie die zugrunde liegende Dynamiken in der Gesellschaft relevant sind.

Balance zwischen Kontinuität und Veränderung

Die Pflege einer Community Marke ist daher ein Balanceakt zwischen Kontinuität der Marketingaktivitäten auf der einen und den erforderlichen Veränderungen oder Anpassungen auf der anderen Seite. Konsistenz ergibt sich daraus, dass das Markenimage nicht durch unstimmige Aktivitäten verwässert wird und in der Menge von unkoordinierten Aktivitäten untergeht.[417] Daher gilt es klar kurzfristige Trends von diesen grundlegenden Dynamiken oder Bewegungen in der Konsumkultur abzugrenzen. Langfristig erfolgreiche Community Marken unterwerfen sich nicht jeder beliebigen Entwicklung. Sie selektieren sehr genau, auf welche Trends sie setzen.[418] Sehr oft sind ein Verzicht, d.h. explizit gegen den Strom zu schwimmen und „alte Werte“ hoch zu halten, eine besondere Qualität und ein sehr starkes Signal, das für die Community ausschlaggebend ist.[419]

These 16:	Community Marken setzen sehr selektiv auf Trends.

Beim Thema „Kontinuität“ und „Veränderung“ lässt sich exemplarisch einer der grössten Konflikte bei der Führung einer Community Marke aufzeigen. Auf der einen Seite finden sich die „Bewahrer der Marke“ und auf anderen die „Anhänger des wirtschaftlichen Erfolgs“. Aufgrund der verschärften Konkurrenzsituation, denn erfolgreiche Community Marken sind in der Regel einem starken Wettbewerb ausgesetzt,[420] besteht die Notwendigkeit, die eigene Marke durch gezielte Innovationen permanent zu entwickeln.[421] Das Thema „Relevanz“ steht hier im Vordergrund. Die Kunst besteht darin, die Marke und deren Produkte für die Zielgruppe dauerhaft attraktiv und zeitgemäss zu erhalten,[422] ohne die Kernstärken zu vernachlässigen.[423] Langfristig erfolgreiche Marken sind nicht nur in der Lage, aktuelle Dynamiken in der Konsumkultur zu antizipieren und die Kunden mit entsprechenden Leistungen zu bedienen, sondern sie schaffen es

[417] Vgl. Keller 2000.
[418] Vgl. Beverland 2005b.
[419] Vgl. Holt 2004; Atkin 2004.
[420] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[421] Vgl. Keller 2000.
[422] Vgl. Keller 2000.
[423] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

gleichzeitig, ihr Markenerbe zu bewahren und auf Entwicklungen zu verzichten.[424]

Bei Veränderungen der zentralen Markeneigenschaften, also ihrer Bedeutung, ist in jedem Fall höchste Sorgfalt geboten. Für Brand Communities sind die Berücksichtigung und durchgängige Bewahrung der Aspekte „Geschichte, Kultur und Bedeutung einer Marke“ die wesentlichen Elemente bei allen Marketingaktivitäten.[425] Hierbei handelt es sich um eine permanente Gratwanderung, bei welcher sich die Produkte und Leistungen den sich verändernden Kundenbedürfnissen und Marktherausforderungen anpassen, ohne die Kernstärken der Marke zu schwächen.[426]

These 17:	Community Marken bleiben über die Zeit hinweg relevant, ohne das Markenerbe zu verwässern.

3.2.4 Authentizität als Kerneigenschaft einer Community Marke

Authentizität ist ein essentieller Bedeutungsaspekt einer Community Marke[427] und hat viele Synonyme wie echt, richtig, ehrlich, ursprünglich oder original.[428] Im Grunde ist Authentizität nichts anderes als eine Markengeschichte, die einer Community insgesamt besonders glaubwürdig und aufrichtig erscheint.[429] Je nach Autor werden in der Marketingliteratur unterschiedliche Formen von Authentizität unterschieden, wovon aber zwei Aspekte von namentlicher Wichtigkeit sind:[430]

- Man spricht bei einer Marke oder einem Produkt von Authentizität, wenn ein *„räumlich-zeitlicher“ oder „inhaltlicher Bezug zur Vergangenheit“* besteht (Markenvergangenheit, allgemeine Geschichte, Lebensstil, Einstellung, etc.); oder
- eine Marke kann als authentisch gelten, wenn sie eine *„akkurate Reproduktion eines Originals“* (Produkt, Produktionsweise, etc.) darstellt und in den *„wesentlichen Eigenschaften“* seiner Referenz entspricht.[431] Letzteres ist besonders bei Markenrevitalisierungen ein grosses Thema.[432]

---

[424] Vgl. Holt 2004; Beverland 2005b; Keller 2000.
[425] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[426] Vgl. Keller 2000.
[427] Vgl. Brown et al. 2003; Firat/Venkatesh 1995.
[428] Vgl. Beverland 2009.
[429] Vgl. Beverland 2005b.
[430] Vgl. Grayson/Martinec 2004.
[431] Vgl. Grayson 2002; Grayson/Martinec 2004.
[432] Vgl. Brown et al. 2003.

Diese beiden Aspekte der Authentizität, direkter Bezug oder genaue Reproduktion, schliessen sich weder gegenseitig aus, noch müssen sie der Marke oder dem Produkt objektiv anhaften. Authentizität ist eine symbolische Bedeutung und entsteht beim Betrachter.[433] Es reicht, wenn er der Ansicht ist, dass dem so sei. Dies ist auch der Grund, weshalb viele Autoren eine abschliessende Definition meiden, da die Bedeutung, was als authentisch gilt, vom Sachverhalt abhängt und individuell bzw. gruppenspezifisch geprägt ist. Authentizität ist ferner zeitlich nicht stabil, d.h. Objekte, die als authentisch gelten, werden diese Bedeutung ohne entsprechende Massnahmen im Laufe ihrer Existenz einbüssen.[434]

Markenauthentizität als Qualitätseigenschaft

Diverse Studien über Brand Communities bestätigen, dass Authentizität eines der wesentlichen Qualitätskriterien von Community Marken darstellt.[435] Authentizität kann laut Beverland nicht vorgetäuscht werden. Zumindest nicht auf langfristige Dauer. Konsumenten wissen intuitiv, wenn etwas authentisch ist, unabhängig davon was ihnen Marketingaktivitäten suggerieren.[436] Denn der Mensch hat eine Grundtendenz, das „Echte“ oder „Richtige“ gegenüber dem „Falschen“ zu bevorzugen.[437] Besonders in Zeiten, in denen „Realität und Fiktion“ immer mehr verschwimmen und Massenmedien in die letzten „Bereiche des Alltags vordringen“, herrscht ein gesteigertes Authentizitätsbedürfnis, das im Rahmen von Konsumhandlungen befriedigt wird.[438]

Ein sehr interessantes Beispiel für eine authentische Community Marke ist Berluti. Die Marke produziert exklusive Herrenschuhe und hat sich durch die aufwendige Herstellung einen besonderen Ruf geschaffen. Die aus „venezianischem Leder“[439] bestehenden Schuhe werden in über 250 Arbeitsschritten gefertigt und in der vierten Generation in streng limitierter Anzahl nur in eigenen Boutiquen vertrieben. Die Bearbeitung des Leders erfolgt nach überlieferten Regeln traditioneller Handwerkskunst, so dass verschiedene Farbnuancen am Schuh entstehen. Ein Markenzeichen des Hauses.[440] Sie gelten als die „besten Schuhe der Welt“ und aufgrund ihres Kultcharakters werden sie auch in Romanen beschrieben.[441] Für erlesene Kunden, wozu seit jeher zahlreiche berühmte

---

[433] Vgl. Leigh et al. 2006.
[434] Vgl. Beverland 2005b; Holt 1998; Postrel 2003; Grayson/Martinec 2004.
[435] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Kozinets 2002a; Schouten/McAlexander 1995.
[436] Vgl. Beverland 2009.
[437] Vgl. Grayson/Martinec 2004.
[438] Vgl. Firat/Venkatesh 1995; Leigh et al. 2006; Brown et al. 2003.
[439] Eine spezielle Lederkreation der Marke Berluti.
[440] Vgl. Berluti 2011.
[441] Vgl. Kracht 2003.

Persönlichkeiten gehören, besteht die Möglichkeit, die Schuhe auf Mass fertigen zu lassen. Seit einigen Jahren finden sich unter anderem immer wieder Innovationen und ausgefallenere Kreation im Sortiment wie tätowierte, gepiercte oder Schuhe mit Narben im Leder.[442]

These 18:	Community Marken sind authentische Marken.

Als weiteren Beweis für die Einzigartigkeit von Berluti sollen auch die Aktivitäten der Community rund um die Marke wie der 1992 gegründete Swann-Club genannt werden. Hier treffen sich einige männliche Mitglieder zum gemeinsamen Schuhputzritual, bei dem „die exklusiven Loafers und Boots mit Champagner von Dom Pérignon, Extra Brut Millésime, gepflegt werden."[443] Denn wie die frühere Besitzerin und aktuelle kreative Leiterin Olga Berluti sagt:

„to polish his shoes is a culture, an act of love and respect."[444]

Dieses fast kultische Säuberungsritual widerspiegelt die Essenz der Marke, nämlich die „Hochachtung vor traditioneller Handwerkskunst" verknüpft mit einer „Verpflichtung zur absoluten Perfektion" und der „Verbindung mit einer exzentrischen Lebensweise".[445]



Abb. 21: Vertreter des „Swann Clubs" beim Schuhputzritual mit Olga Berluti[446]

[442] Vgl. Berluti 2011.
[443] Dickson 1998, vgl. die Beschreibungen bei Berluti 2011.
[444] Dickson 1998, S.1f.; vgl. die Beschreibungen bei Berluti 2011.
[445] Vgl. Schaertl 2004.
[446] Vgl. Kerdlappol 2011; Berluti 2011.

Relevante Treiber der Markenauthentizität

Beverland untersuchte das Konstrukt „Markenauthentizität“ am Beispiel von Luxusweinen, weil sie aufgrund ihrer Geschichte, der Eigenschaft als edles Getränk und dem aufwendigen Herstellungsprozess enormes Community Potenzial aufweisen.[447] Im Rahmen mehrerer Studien konnte er zeigen, dass Authentizität das Ergebnis einer konsistenten Abstimmung von realen Markeneigenschaften (Herkunft, Qualität, etc.) mit stilisierten Attributen (Mythen, Legenden, etc.) ist,[448] welche die besondere Aura einer Marke determinieren.[449] Ergänzt werden diese Eigenschaften durch die Leidenschaft einer Gründerperson oder Markenverantwortlichen, ihrer Hingabe zur Perfektion sowie der konsequenten Pflege der Markentraditionen.[450] Aura kann man auch als besonderes Markenimage bezeichnen, welches eine Community Marke von gewöhnlichen Marken abhebt und ihr einen einzigartigen, unverwechselbaren und schwer zu kopierenden Charakter verleiht.[451] Hierbei handelt es sich um die eigentliche Markenessenz, welche den Konsumenten glaubwürdig die Bedeutung der Marke und deren Werte kommuniziert.[452]

These 19:	Community Marken umgibt eine besondere Aura, die sie von anderen Marken abhebt.

Eine authentische Markengeschichte ist das Resultat diverser Markeneigenschaften.[453] Die erste Eigenschaft ist das (1) *Bekenntnis der Marke zu ihrer Geschichte und ihren Tugenden*, mit anderen Worten ihrem Markenerbe. Community Marken sind sich ihrer Herkunft bewusst und betonen ihre ursprünglichen Qualitäten und ihre Geschichte im Rahmen der Markenführung.[454] Besonders die Aufrechterhaltung der Beziehung zu regionalen Begebenheiten wie ihrem Entstehungsort (z.B. Produktionsstandort) oder anderen kulturellen Eigenheiten wie Festivitäten oder Ritualen ist für die Authentizität einer Community Marke sehr wichtig.[455]

---

447 Vgl. Beverland 2005b; Beverland 2009.
448 Vgl. Beverland 2005b.
449 Vgl. Brown et al. 2003.
450 Vgl. Beverland 2009.
451 Vgl. Brown et al. 2003; Keller 2001.
452 Vgl. Kelly 1998.
453 Vgl. Beverland 2009.
454 Vgl. Beverland 2005b.
455 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001

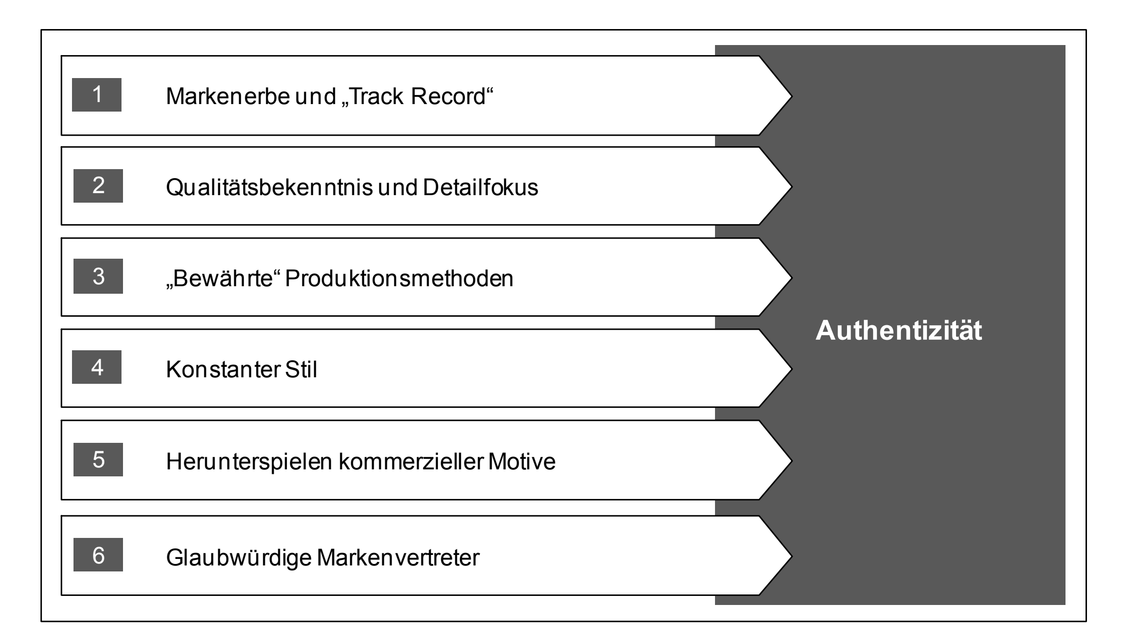


Abb. 22: Übersicht über ausgewählte Treiber der Markenauthentizität[456]

Ebenso wichtig wie das Bekenntnis zu den Ursprüngen und Stärken ist die Fähigkeit einer Community Marke, dem Markenerbe in allen Aktivitäten und Produkten langfristig gerecht zu werden. Beverland spricht hier vom Aufbau eines *Track Records*, d.h. eines Leistungsnachweises, der faktisch einem „objektiven Beweis“ für die Einhaltung des Markenerbes gleich kommt.[457] Hierbei geht es primär um das Thema Verlässlichkeit und Qualitätskonstanz der Community Marke.[458] Im Falle des Weines kommt dies durch Klassifikationen wie der Bordeaux Deklaration von 1855[459] oder durch eine konstante Bewertung durch einen Weinkritiker wie Robert Parker[460] zum Ausdruck. Authentizität geht soweit, dass ein Topproduzent in schlechten Jahren darauf verzichtet, einen Wein herauszubringen, nur um dem Image von absoluter Perfektion gerecht zu werden.[461] Ein Indiz, dass der Respekt vor dem Markenerbe grösser ist als das Gewinnstreben.

Die gleichbleibende „Performance“ hängt direkt mit der zweiten und dritten Eigenschaft, der *(2) Einhaltung höchster Qualitätsanforderungen im Herstellungsprozess* und dem *(3) Festhalten an bewährten Produktions- und Herstellungsverfahren* zusammen.[462] Dies beginnt bereits beim Bezug der Vorleistungen und

[456] Vgl. Beverland 2005b.
[457] Vgl. Beverland 2005b.
[458] Vgl. Beverland 2006.
[459] Vgl. Markham 1998.
[460] Vgl. Parker 1985.
[461] Vgl. Parker 1985; Coates 2000; Beverland 2006.
[462] Vgl. Beverland 2005b; Beverland 2009

der selektiven Verwendung des Rohmaterials für die Produkte einer Community Marke als auch für die Mittel und Wege der Marktbearbeitung.[463]

These 20:	Community Marken werden durch überragende Leistungen ihrem Markenerbe gerecht.

Das Leistungsbewusstsein von Community Marken hängt sehr oft damit zusammen, dass die Markenverantwortlichen stark produktzentriert denken und eine Leidenschaft für das Detail besitzen. Dieser starke Produktfokus widerspricht eigentlich gängigen Marketingaxiomen der Kundenzentrierung, welches eine Outside-in Perspektive als Grundanforderung moderner Marketingführung betrachtet.[464] Die starke Produktorientierung ist aber ein wichtiger Treiber für die Glaubwürdigkeit einer Community Marke. Den Kunden kann dadurch glaubhaft vermittelt werden, dass die Produktqualität an erster Stelle steht und nicht die Befriedigung „singulärer Kundenlaunen“.[465]

Zur Produktorientierung gehört der Drang des Markeneigentümers, die Qualität der Produkte permanent weiter zu entwickeln, ohne dem Markenerbe zu schaden. Viele traditionelle Weingüter sind trotz ihrer expliziten Hingabe zu traditionellen Prozessen führend, was den Einsatz innovativer Verfahren anbelangt. Nach aussen kultivieren sie aber stets das Bild, dass alle Prozesse seit vielen Jahren unverändert beibehalten wurden. Im Grunde ist das auch so, wobei sie die bewährten Produktionsmethoden einfach durch neue Techniken erweitert und sich so mit dem Markt weiterentwickelt haben. Sie sind in der Lage, die wertvollen Traditionen aus Markensicht hoch zu halten und mit Vorteilen der modernen Technik zu kombinieren. Dadurch gelingt es Community Marken, stets überragende Ergebnisse zu präsentieren.[466]

These 21:	Community Marken vereinen Innovation mit bewährten Produktions- und Herstellungsverfahren.

Selbstverständlich braucht es genaue Kenntnis, welche Eigenschaften bei einer Marke oder einem Herstellungsprozess aus Kundensicht als „unantastbar“ gelten. Dieses Wissen bezieht sich auf das vierte Merkmal, die Bewahrung eines *(4) konstanten Stils.* Dabei sind nicht nur markentypische Produktfacetten gemeint, die unabhängig von Innovationen stets beibehalten werden sollen, son-

[463] Vgl. Beverland 2005b.
[464] Vgl. Bruhn 2002.
[465] Vgl. Holt 2002.
[466] Vgl. Beverland 2005b; Holt 2004.

dern alle mit der Marke zusammenhängenden traditionellen Eigenschaften und Kernstärken.[467] Ein bewährtes Vorgehen, einen konstanten Stil zu wahren, ist die Produkte nur langsam mit den „grundlegenden Dynamiken“ in der Konsumkultur weiter zu entwickeln. Dazu gehört der bewusste Verzicht, das Wesen der Marke nicht aufgrund von Modeströmungen, einzelnen Kundensegmenten oder kurzfristigen Entwicklungen zu verändern.[468] Die Schwierigkeit besteht darin abzuschätzen, ob es sich nicht um einen Bruch oder eine Werteverschiebung in der Konsumkultur handelt. In diesem seltenen Fall müssen auch die „scheinbar“ unantastbaren Markenbestandteile in Frage gestellt werden.[469] Sonst riskiert man als Hersteller, dass sich der Markt an einen vorbei entwickelt.

Die Bordeaux Produzenten wurden Mitte der 1970er Jahre mit so einer Frage konfrontiert. Die Zeit war gekommen, die Verarbeitung und die Zusammensetzung der Weine an die neuen Marktumstände anzupassen.[470] Die Konsumenten und ihre Vorlieben bei Wein hatten sich verändert. Neu wurden lieblichere Weine bevorzugt, die schneller getrunken werden konnten, wobei die Lagerungsfähigkeit dennoch sichergestellt werden musste. Daher haben viele Weingüter in Zusammenarbeit mit renommierten Önologen einige Teilaspekte des Weinbauprozesses verändert, um diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen. Zu Beginn gab es in den jeweiligen Kerncommunities riesige Aufschreie. Doch nach Vorliegen der ersten Resultate stand fest, dass es eine richtige Entscheidung war, die überlieferten Weinbaumethoden und die Verarbeitungsprozesse zu verbessern.[471] In solchen Situationen ist die Kommunikation des Veränderungsmotivs entscheidend. Damit lässt sich sehr viel Widerstand in der Community abfedern. Zudem kann es in diesen Fällen von Vorteil sein, die Kernstärken der Marke um die Komponente „Innovation“ zu erweitern, welche zukünftig nur sehr selektiv ausgereizt werden sollte. Die Massnahmen dürfen ferner nicht den Anschein erwecken, als geschehe die Veränderung aufgrund rein ökonomischer Aspekte, wie z.B. um neuen „Kundengeschmäckern“ zu entsprechen oder um die Produkte „gefälliger“ oder „massentauglicher“ zu machen. Die Botschaft an Community sollte lauten, dass die Veränderung nur dem Schutz des Markenerbes diene, damit die Marke langfristig durch überragende Leistungen überzeugen kann. Mit Sicherheit müssen bewährte Markenstärken oder typische Designfacetten im veränderten Produkt wiederzuerkennen sein.[472]

[467] Vgl. Beverland 2005b.
[468] Vgl. Beverland 2009; Holt 2002.
[469] Vgl. Holt 2004.
[470] Vgl. Beverland 2005b; Beverland 2005a.
[471] Vgl. Beverland 2005b; Beverland 2005a; Parker 1985; Coates 2000.
[472] Vgl. Atkin 2004; Kerner et al. 2007; Holt 2003.

Gleiches gilt auch für die Wahl der Vertriebswege. Das Internet hat nicht nur die Art und Weise verändert, wie Konsumenten und Marken interagieren, sondern es wurden auch bestehende Vertriebslogiken aufgebrochen.[473] Da bei Luxusprodukten das Einkaufserlebnis eine wichtige Rolle spielt, setzen die Hersteller beim Verkauf im Internet sehr stark auf soziale Medien, um die fehlenden Erlebnisse am „point-of-sale“ virtuell zu transportieren. Schätzungen gehen davon aus, dass bis im Jahr 2015 ein Fünftel der Verkäufe bei Luxusprodukten in sozialen Medien stattfinden wird, weil durch die gezielte Vermarktung in diesen Plattformen die Fangemeinde wächst und damit die potenzielle Käuferschaft vergrössert wird.[474] Führend im Internetvertrieb von Luxusprodukten ist aktuell die englische Kleidermarke „Burberry“, die in ihrer Strategie sehr stark auf neue Medien setzt und einen sehr grossen Anteil des Marketingbudgets in digitale Kanäle investiert.[475] Mit ihrer Webseite „Burberry World“ bspw. hat die Unternehmung einen interaktiven Vernetzungs- und Vertriebskanal geschaffen mit dem Ziel, *„to extend the reach and impact through innovative marketing, leveraging its brand content to engage and connect consumers globally.“*[476]

Die Resultate geben der Marke Recht. Sie erzielte durch die starke Ausrichtung auf soziale Medien im Jahr 2011 ein Umsatzwachstum von ca. 30% und konnte sich in den wichtigsten Medien sehr stark positionieren. Zudem hat Burberry als eine der wenigen Marken klare strategische Ziele im Bereich soziale Medien definiert, die aufgrund der konsequenten Markenausrichtung auch erreicht wurden. Im Bezug auf die Internetaktivitäten ist es Burberry in einem Jahr gelungen, *„more than doubling Facebook fans and YouTube views, while tripling its followers on Twitter. Visits to the “Art of The Trench” social media site increased by more than 60%.“*[477] Ferner werden bei Marktbearbeitungsmassnahmen gezielt on- und offline Welten vermischt, was in neueren Märkten wie China grossen Erfolg gebracht hat. *„Burberry leveraged digital technology to increase reach and engagement around key brand events. New initiatives (..) resulted in nearly 70 million impressions for a major brand event in Beijing.“*[478]

Andere erfolgreiche Anknüpfungspunkte für Marken, um über Innovationen die Produkte aktuell zu halten, bilden scheinbar unwesentliche Neuerungen oder zusätzliche Produktkomponenten, die das Kernprodukt nicht tangieren und die der Kunde nicht erwartet. Sie sind aber in Lage, besonders grosse Begeiste-

[473] Vgl. Reyneke et al. 2011.
[474] Vgl. Roberts 2011.
[475] Vgl. Burberry 2012.
[476] Burberry 2012.
[477] Burberry 2012.
[478] Burberry 2012.

rung zu stiften.[479] Ein gutes Beispiel hierfür ist die Marke Victorinox. Der weltbekannte Hersteller von qualitativ hochwertigen Schweizer Taschenmessern. Die Marke erweitert seit Jahren langsam ihr Kernprodukt um zusätzliche Funktionalitäten wie USB-Sticks oder Zigarrenschneider, die immer den Zeitgeist der Kunden treffen.[480] Dadurch werden sie nicht nur aktuellen Entwicklungen gerecht, sondern sie liefern immer wieder neue Kaufargumente. Die Kernbestandteile des Taschenmessers, seine Form und die Farbe bleiben stets identisch.[481]

These 22:	Community Marken verbessern ihre Leistung permanent weiter, wobei sie ihren Kernstärken Rechnung tragen.

Eine weitere Möglichkeit um die Marke aktuell zu halten, besteht im gezielten Lancieren von beschränkt erhältlichen Sondereditionen von klassischen Produktlinien.[482] Diese Strategie ist der Versuch, Meilensteine in der Markengeschichte zu setzen.[483] Rolex hat dies in den letzten Jahren mehrfach erfolgreich unter Beweis gestellt. Sie hat die traditionelle Submariner mit grüner und die GMT Master II mit rot-blauer Lünette auf den Markt gebracht.[484] Letztere wird aufgrund ihrer Farbe von Markenfans auch als „Pepsi-Rolex“ bezeichnet. Sie findet in Sammlerkreisen bis heute reissenden Absatz.



Abb. 23: Foto einer „Pepsi-Rolex“[485]

[479] Vgl. Keller 2000; Azevedo et al. 2003.
[480] Vgl. Victorinox 2011.
[481] Vgl. Beverland 2006.
[482] Vgl. Tomczak et al. 2006.
[483] Vgl. Schau et al. 2009.
[484] Vgl. Rolex 2011.
[485] Vgl. o.V. 2009.

Als fünfte Eigenschaft nennt Beverland (5) das *Herunterspielen kommerzieller Motive*.[486] Einige Marken wie Manolo Blahnik, Patagonia oder Burton ist es trotz Wachstum gelungen, mehr oder weniger glaubhaft ein „nicht-kommerzielles Bild" ihrer Marke zu bewahren.[487] Aufgrund ihrer Geschichte oder persönlicher Motive einer Gründerfigur[488] sind sie in der Lage, den Konsumenten glaubhaft zu vermitteln, dass der Treiber ihres Schaffens nicht ökonomische Interessen, sondern andere Beweggründe darstellen. Das Image der Marke beinhaltet die Idee, dass ein „eifriger Handwerker" ohne Profitgedanken nur mit voller Leidenschaft für eine „gerechte" Sache die Produkte herstellt. [489] Im Falle von Burton ist das Motiv omnipräsent. Auf die Frage, was Jake Burton als Besitzer „des weltführenden Herstellers von Snowboards" macht, gibt seine offizielle Biographie auf der Unternehmenswebseite folgende Antwort:[490]

> *"You ride as much as possible. And that's exactly what Jake Burton does. For at least 100 days a year, Jake is on snow testing new Burton products, taking runs with fellow riders and just having fun. He's not a fair weather rider either. You'll see Jake on the hill when it's spitting rain, getting his early morning fix before heading to work. When he's not riding, Jake goes to meetings, checks email and works just like everyone else. He's involved in everything from product development to catalog and ad creation. When it comes down to it, Jake is a constant reminder of why Burton exists in the first place – because snowboarding is so damn fun."*[491]

In der Geschichte von Community Marken finden sich auch regelmässig Aspekte, dass die Gründer ohne finanzielle Mittel begonnen haben und der Erfolg mehr einen Zufall als wirtschaftliches Kalkül darstellte. Sie können das glaubhaft mit der Leidenschaft einer Person zur Sache belegen, was als Hauptgrund für die überlegene Produktqualität genannt wird.[492] Ferner geben diese Marken sehr oft vor, auf moderne Marketingmethoden oder Produktionsverfahren zugunsten traditioneller Regeln der Handwerkskunst oder der Handarbeit zu verzichten.[493] Durch diese konservative Einstellung zum Produkt wirkt die Marke über „kommerzielle Interessen" erhaben.

---

[486] Vgl. Beverland 2005b.
[487] Vgl. Beverland 2005b.
[488] Vgl. Holt 1998.
[489] Vgl. Blahnik 2011; Schömann-Finck 2009; Beverland 2005b; Holt 2004.
[490] Vgl. Burton 2007.
[491] Burton 2007, S.37.
[492] Vgl. Beverland 2009.
[493] Vgl. Beverland 2005b.

These 23:	Community Marken spielen kommerzielle Motive herunter und wirken aufgrund ihrer glaubhaften Wahrnehmung über ökonomische Interessen erhaben.

Als letzten Treiber der Authentizität einer Community Marke sollen *(6) glaubwürdige Markenvertreter* genannt werden. Hierzu gehören nicht nur ein leidenschaftlicher Markengründer, sondern generell alle Personen, welche die Marke gegenüber den Kunden repräsentieren wie Mitarbeiter, Verkäufer, Handelsvertreter etc.[494] Mitarbeiter gelten als wichtigste Botschafter der Marke und ihr Commitment gegenüber der Marke wirkt als starkes Verkaufsargument im Verkaufsgespräch.[495] Authentizität bedeutet primär markenkonformes Verhalten, d.h. die Werte der Marke aufrichtig zu vertreten und im Auftreten (z.B. Sprache, Ton, Kleidung, Stil) mit dem Image der Marke zu harmonieren.[496] Zur Betonung der Glaubwürdigkeit und des lässigen Stils der Mitarbeiter sieht Burton das Argument „powder days and dogs" als zentraler Vorteil, um bei der Unternehmung arbeiten zu dürfen:[497]

> *"Bringing your dog to the office and skipping work when it snows more than two feet are two of the best benefits of working at Burton. The dogs are some of Burton's most valued employees, and a free season's pass at Vermont-area resorts keeps Burton employees on snow all winter long."*[498]

Über solche Massnahmen stellen Community Marken sicher, dass die Mitarbeiter zur ihrer Marke passen. Zudem ergeben sich daraus wertvolle Argumente, die im Rahmen von Recruiting-Prozessen verwendet werden können. Markenkraft geht in der Regel einher mit der Qualität der Mitarbeiter,[499] d.h. für renommierte Community Marken ist es einfacher, nicht nur gutes und motiviertes Personal zu finden sondern auch an die Unternehmung zu binden, weil die Mitarbeiter selbst sehr oft Fans der Marke sind.

These 24:	Community Marken haben glaubwürdige Markenvertreter, die hinter den Idealen der Marke stehen.

494 Vgl. Beverland 2009.
495 Vgl. Burmann/Zeplin 2005; Henkel et al. 2007; Morhart et al. 2009:
496 Vgl. Henkel et al. 2007; Morhart et al. 2009:
497 Vgl. Burton 2007
498 Burton 2007, S.23.
499 Vgl. Keller/Lewi 2008; Aaker/Joachimsthaler 2000.

3.2.5 (Sub)cultural Capital als Ressource einer Community Marke

Die Bedeutung einer Community Marke in der Konsumkultur kann durch die Theorie der feinen Unterschiede von Bourdieu erklärt werden. Nach ihr beruht soziales Handeln auf einem Statusspiel, bei dem unterschiedliche Ressourcen die Stellung einer Person oder Sache in der Konsumkultur[500] bedingen.[501] Menschen und Marken streben gleichermassen danach, durch ihre Aktivitäten verschiedene Formen des Kapitals zu akkumulieren, um einen bestimmten Status zu erlangen.[502] Dieser besondere Status, den eine Community Marke hat, hängt nach Bourdieu mit ihrem symbolischen Kapital zusammen, welches sich aus drei Formen des Kapitals zusammensetzt:[503] In Anlehnung an subkulturelle Vereinigungen wie Tribes könnte man symbolisches Kapital einer Community Marke auch als „street credibility“ bezeichnen.[504]

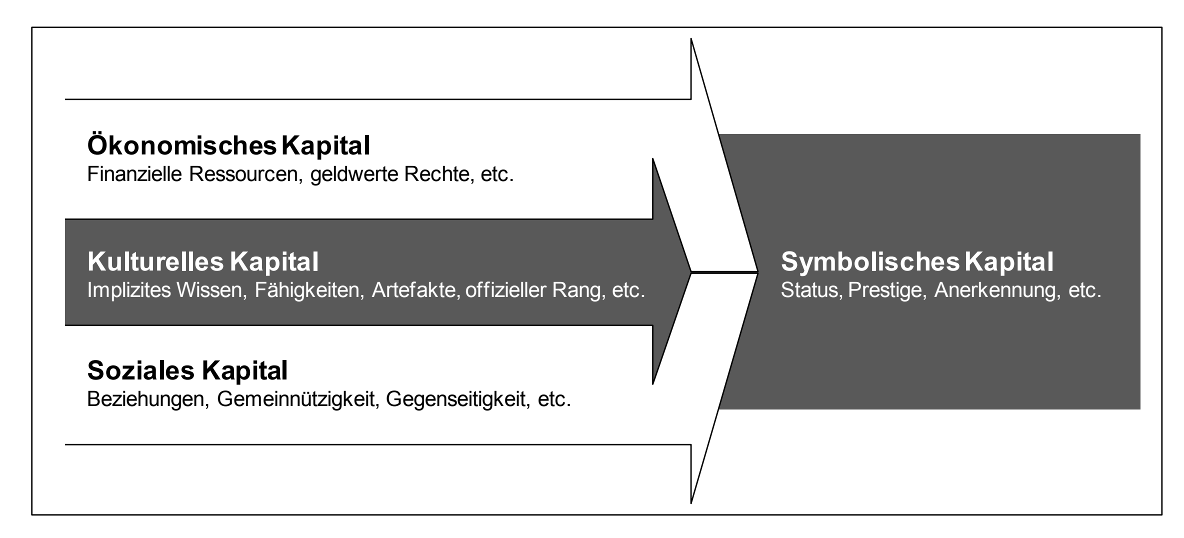


Abb. 24: Wichtigste Treiber des symbolischen Kapitals[505]

Das ökonomische Kapital als Erklärungsfaktor für die besondere Marktstellung einer Community Marke wäre wohl eine der naheliegendsten Erklärungsansätze.[506] Darunter versteht man Geld oder andere „geldwerte Potenziale“, die den Markenstatus begründen.[507] Eine Marke mit grossem Werbebudget kann sicherlich umfassende Absatzaktivitäten lancieren, wodurch sie sich von anderen Marken abgrenzen kann. Doch Verkaufsaktivitäten und finanzielle Power alleine erklären noch nicht den Status einer Community Marke. Eine Steigerung der

---

[500] Die Konsumkultur ist die „soziale Infrastruktur, in der Menschen interagieren“. Sie erschafft den „Regelkanon“, der vorgibt, was und wie Menschen konsumieren und Marken mit ihren Stakeholdern und anderen Markteilnehmern interagieren, vgl. Arnould/Thompson 2005.

[501] Vgl. Holt 1998.

[502] Vgl. Bourdieu 1982.

[503] Vgl. Bourdieu 1982.

[504] Vgl. Schultz/Hatch 2006; Brownlie et al. 2007.

[505] Eigene Darstellung in Anlehnung an Bourdieu 1982 und Holt 1998.

[506] Vgl. Nancarrow/Nancarrow 2007.

[507] Vgl. Bourdieu 1982.

Werbeausgaben heilt weder eine unvorteilhafte Markenbedeutung noch hilft sie dem Umstand ab, wenn eine Marke mit inferioren Leistungen in Verbindung gebracht wird.[508] Viel wichtiger für die Bedeutung einer Community Marke sind die immateriellen Formen des Kapitals.[509]

Bedeutung von kulturellem Kapital für eine Community Marke

Kulturelles Kapital umfasst jene Dimensionen,[510] die es der Marke ermöglichen, in der Community richtig aufzutreten.[511] Dazu gehören implizites Wissen über die Kunden und die Communities sowie ein umfassendes Verständnis des ganzen sozialen Systems, in dem sich die Marke bewegt.[512] Thornton spricht hier von „*sub*cultural capital" einer Marke. Sie adressiert die nötigen Grundvoraussetzungen, um sich als vollwertiges Mitglied in der Szene oder der Community bewegen zu können. Zudem möchte sie die Kontextbezogenheit betonen, d.h. die Ausprägungen dieser Ressource hängen immer von den Spezifika des jeweiligen sozialen Kollektivs ab.[513] Einige Autoren sprechen hier von Insiderwissen. Es ermöglicht die Einhaltung eines ganz bestimmten Szenecodes (die Form wie die Marke kommuniziert, Einhaltung von stilistischen Grundregeln, Verhaltensregeln, Designelemente, etc.) und determiniert dadurch die Stellung einer Marke in der jeweiligen Subkultur.[514]

These 25:	Community Marken verfügen über die notwendigen Ressourcen, um sich in einem sozialen Kollektiv angemessen zu verhalten (Insiderwissen, Fähigkeiten, kulturelles Kapital).

Kulturelles Kapital ist für eine Community Marke von grosser Wichtigkeit, zumal Konsumenten Aspekte des Brand Meaning in ihr Leben integrieren.[515] Die Marke dient den Mitgliedern dazu, sich selbst neu zu erfinden und eine Botschaft über das Selbst an andere Marktteilnehmer zu senden.[516] Der Mensch als „das Bild des Selbst" entsteht letztendlich durch den Akt des Konsums.[517]

---

508 Vgl. Kay 2006.

509 Vgl. Bourdieu 1982.

510 Vgl. Bourdieu 1986.

511 Vgl. Holt 1998; Nancarrow/Nancarrow 2007.

512 Vgl. Holt 1998.

513 Vgl. Thornton 1996.

514 Vgl. Ostberg 2007; Brownlie et al. 2007; Prykop 2005; je nach Autor wird kulturelles Kapital auch als Synonym für Status oder als Übergriff für alle Formen des immateriellen Kapitals genutzt.

515 Vgl. Kay 2006.

516 Vgl. Firat/Venkatesh 1995.

517 Vgl. Firat/Venkatesh 1995; Holt 1995.

Damit ist eine Marke eine kulturelle Ressource, mit der sich das Individuum im Umfeld positioniert. Mit anderen Worten fungiert der Markenkonsum als Quelle für das eigene kulturelle Kapital, um individuellen Status in einer Community zu bedingen.[518]

Case: „Coolness“ als kulturelle Ressource einer Community Marke

In der heutigen Werbe- und Konsumlandschaft ist „cool“ ein allumfassendes Thema.[519] Der Idealzustand der Industrie besteht darin, *„to sell cool off the shelf“*.[520] Besonders in Branchen mit kurzlebigen Trends wie Mode und Musik ist diese Eigenschaft besonders wichtig und Marketingverantwortliche versuchen den “Coolness-Faktor” beim Design und Verkauf ihrer Leistungen zu berücksichtigen. Viel Zeit und Geld wird investiert, um mit den angesagten Trends mithalten zu können.[521] Doch was genau „cool“ für eine Marke bedeutet, sind sich viele Marketingverantwortliche gar nicht bewusst. Sie versuchen zwar permanent „code of cool” zu ergründen und glauben, dass man „cool“ wie ein Merkmal einem Produkt nur anheften kann. Doch „cool“ geht sehr viel tiefer.[522]

Cool ist eine gruppenspezifische Markenbedeutung

Jede Gruppe hat ihr eigenes Verständnis, was „cool“ bedeutet. „Cool“ ist nicht nur der jungen Schicht vorbehalten. Es zieht sich durch alle Berufsgruppen und Alterskategorien. Cool bezieht sich sowohl auf die Eigenschaften als auch das Verhalten einer Person oder Sache.[523] Gladwell betont, dass es niemals eine *„coherent philosophy of cool“* geben wird,[524] weil seine *„chameleon-like quality“* einem ständigen Wandel unterworfen ist.[525] Was heute „cool“ sein mag, ist morgen schon wieder out. Dies zeigt sich auch in den vielen Begrifflichkeiten, die als Synonym für diese Qualität gebraucht werden. Pountain und Robins beschreiben eine Tendenz, dass *„cool encourages the formation of tight peer groups and subcultures, unified by a shared definition of what is cool.“*[526]

---

[518] Vgl. Holt 2004.
[519] Vgl. Southgate 2003
[520] Vgl. Frank 1998.
[521] Vgl. Bird/Tapp 2008.
[522] Vgl. Pountain/Robins 2000, Featherstone 1991.
[523] Vgl. Nancarrow/Nancarrow 2007; Bird/Tapp 2008.
[524] Vgl. Gladwell 1997; Bird/Tapp 2008.
[525] Vgl. Nancarrow/Nancarrow 2007; Bird/Tapp 2008.
[526] Pountain/Robins 2000, S.9; vgl. Bird/Tapp 2008.

Cool sein bedeutet, sich von der Masse abzugrenzen

Cool ist das vorherrschende Thema in der schnelllebigen Konsumlandschaft und jeder Mensch wünscht sich, auf seine Art „cool“ zu sein.[527] Der Konsument von heute versucht, diese erstrebenswerte Qualität durch selektiven Konsum zum Ausdruck zu bringen.[528] Das Motiv besteht darin, durch den gezielten Kauf und die richtige Verwendung von Markenprodukten seinen Abstand von der Massenkultur zu signalisieren.[529] Dabei ist aber zu beachten, dass ein Produkt nur solange als „cool“ gilt, bis es die breite Masse aufgreift. Danach ziehen die „styleleader“ weiter auf der Suche nach neuen Trends und coolen Produkten. Ansonsten würden sie Gefahr laufen, ihre Individualität im Massentrend einzubüssen.

Cool basiert auf Authentizität und kulturellem Kapital

Wenn eine Marke von sich sagen kann, cool zu sein, ist das eine ganz besondere Eigenschaft. „Cool” ist eine *„elusive and exclusive quality that makes behaviors and objects so hip, desirable and symbolic“*.[530] Um dies von sich behaupten zu können, braucht es zwei Sachen, die sich gegenseitig beeinflussen und bedingen: Authentizität und kulturelles Kapital.[531] Southgate bezeichnet Authentizität als *„the truest hallmark of cool behavior“* [532] und sieht darin den Grundbaustein, den sich jede „coole“ Marke zuerst verdienen muss. „Cool“ sein bedeutet letztendlich nichts anderes als kulturelles Kapital zu besitzen, d.h. eine *„advanced form of underground knowledge about the latest consumption practises“,*[533] die im Verhalten einer Person oder Marke zum Ausdruck kommt.

Was zeichnet eine coole Marke aus?

Wer als Marke zwanghaft cool sein will, wird diese Eigenschaft niemals besitzen. Denn *„nothing depletes capital more, than the sight of someone trying too hard.”*[534] Das Verhalten einer Marke darf nie angestrengt, künstlich, nachahmend, überkreativ oder sonst wie unvereinbar mit dem Markenerbe wirken.[535] Laut Pountain und Robins ist cool viel mehr ist als „Slang, ein bestimmter Kleidungsstil oder ausgefallenes Verhalten. „Cool“ beinhaltet eine relevante Antwort

---

527 Vgl. Bird/Tapp 2008.
528 Vgl. Nancarrow/Nancarrow 2007; Nancarrow et al. 2002; Frank 1998.
529 Vgl. Nairn et al. 2008.
530 Vgl. Bird/Tapp 2008, S.20.
531 Vgl. Pountain/Robins 2000.
532 Vgl. Southgate 2003; Bird/Tapp 2008.
533 Nancarrow/Nancarrow 2007, S.135; vgl. Bird/Tapp 2008.
534 Thornton 1996, S.12.
535 Vgl. Knobil 2002; Bird/Tapp 2008.

auf eine grundlegende Fragestellung des Konsumenten.[536] In „coolen Marken" finden sich bspw. Aspekte des „anti-establishments". Sie bieten Konsumenten die Möglichkeit, den inneren Rebellen auszuleben und sich gegen das Konventionelle aufzulehnen. Dadurch kann das Individuum, wenigstens im Rahmen seines Konsumstrebens, Verantwortung für das fremdbestimmte Ich übernehmen.[537] Beim „branded cool" geht es letztendlich um die Freiheit, sich das zu nehmen und zu erlauben, was einem zusteht. Wer als Marke vor dem Hintergrund einer bestimmten Gruppenwahrnehmung zu wenig weit geht oder über das Ziel hinausschiesst, ist nicht „cool", sondern nur gewöhnliche Masse oder ein angestrengter „Möchtegern".[538] Dabei soll keine Rücksicht darauf genommen werden, dass die Marke von allen Menschen gemocht wird, denn coole Marken sind per Definition nicht für „Jedermann" geeignet.[539]

Bedeutung von sozialem Kapital für eine Community Marke

Die Wissenschaft erachtet soziale Beziehungen zwischen Menschen, Gruppen und Institutionen als eine Ressource,[540] die als soziales Kapital bezeichnet wird.[541] Dabei handelt es sich um den Mehrwert, den Individuen, Gruppen oder Institutionen aus ihren sozialen Beziehungen erfahren.[542] Einige Autoren sehen im sozialen Kapital auch eine unsichtbare Kraft,[543] die eine Gruppe zusammenhält und einzelne Individuen zu Teilen des Kollektivs macht.[544] Es wird auch als „Meta-Konzept" beschrieben, das auf individueller und kollektiver Ebene greift. Es umfasst sowohl den Prozess der Kapitalakkumulation, d.h. das Aufbauen von sozialen Beziehungen (z.B. die Motivation etwas für andere zu tun oder Freundschaften zu pflegen) wie auch dessen Ergebnis (z.B. persönliche Vorteile wie Informationen oder das Gefühl der Zugehörigkeit).[545] Es sind ebenfalls Parallelen zu den von Muñiz und O'Guinn herausgearbeiteten Charakteristika von Brand Communities wie die „moralische Verpflichtung" oder „consciousness of kind" gegeben.[546] Dies ist auch nicht weiter erstaunlich, zumal ein soziales Kollektiv, wozu auch ein Brand Community gehört, immer einen gewissen Grad

---

[536] Vgl. Pountain/Robins 2000.
[537] Vgl. Pountain/Robins 2000.
[538] Vgl. Knobil 2002; Bird/Tapp 2008.
[539] Vgl. Knobil 2002.
[540] Vgl. die Auflistung bei Daniel et al. 2003; Nahapiet/Ghoshal 1998.
[541] Vgl. Bourdieu 1986.
[542] Vgl. Bourdieu 1982; Paxton 1999.
[543] Vgl. Putnam 1995.
[544] Vgl. Mathwick et al. 2007.
[545] Vgl. Mathwick et al. 2007; Nahapiet/Ghoshal 1998.
[546] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Mathwick et al. 2007.

an sozialem Kapital aufweist. Dies gilt sowohl für die einzelnen Mitglieder, die Gruppe als Ganzes, als auch für die zentrale Marke.[547]

Verhaltensnormen zur Bildung von sozialem Kapital

Soziales Kapital muss sich eine Marke durch ihre Massnahmen und ihr Verhalten verdienen. Mathwick et al. erklären den Aufbau von sozialem Kapital durch die Anwendung von Verhaltensnormen:[548] die „Normen der Gemeinnützigkeit" und die „Normen der Gegensätzlichkeit".

Zu den *(1) Normen der Gemeinnützigkeit*[549] gehören alle Massnahmen einer Community Marke, die einzelne Mitglieder, die Community oder die Gesellschaft unterstützten.[550] Dabei kann man unterschiedliche Betrachtungsebenen berücksichtigen. Auf individueller oder Gruppenebene wären bspw. die Verfügbarkeit von Informationen, Ressourcen oder Zusatzdienstleistungen denkbar. Wichtig hierbei ist, dass die Marke diese Aktivitäten freiwillig macht ohne dafür eine direkte Gegenleistung zu verlangen.[551] Ein proaktives und ehrliches Engagement einer Marke für die Belange der Community ohne direkte wirtschaftliche Interessen hat einen starken Einfluss auf die Bildung von sozialem Markenkapital.[552]

These 26:	Community Marken unterstützen freiwillig die Belange der Community, ohne eine direkte Gegenleistung zu verlangen.

Betrachtet man die Normen der Gemeinnützigkeit auf gesellschaftlicher Ebene und vor dem Hintergrund aktueller Marketingmassnahmen, gehören hierzu alle Massnahmen, die unter dem Begriff „corporate social responsibility (CSR)" zusammengefasst werden. Durch Unterstützung gemeinnütziger Interessen kann sich eine Marke oder eine Unternehmung als guter „corporate citizen" positionieren.[553] Historisch gehören diese Massnahmen in die Unternehmensethik,[554] wobei das Marketing in den letzten Jahren vermehrt dessen Vorteile erkannt hat.[555] Zahlreiche Arbeiten bestätigen einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und einer Verbesserung des Markenimages, einer Stärkung der Mitarbei-

[547] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Mathwick et al. 2007.
[548] Vgl. Mathwick et al. 2007.
[549] Vgl. Gamm/Putnam 1999; Mathwick et al. 2007.
[550] Vgl. Mathwick et al. 2007
[551] Vgl. Glaeser 2001.
[552] Vgl. Wilson 2000
[553] Vgl. Carroll 1991.
[554] Vgl. Bassen et al. 2005
[555] Vgl. Asongu 2007.

termoral, einer Erhöhung der „Produkt-Awareness“ sowie einer Umsatzsteigerung.[556] Zudem schaffen solche Massnahmen Differenzierungspotenziale gegenüber Konkurrenzmarken.[557] Die Konzepte, welche hierbei zum Einsatz kommen, sind vielfältig. Stichworte wie „corporate philanthropy“, „sustainability“, „corporate volunteering“ oder „cause related marketing“ haben in den USA eine lange Tradition, erfahren aber aktuell auch in Europa sehr viel Aufmerksamkeit.[558]

Die Mehrheit der Community Marken hat heute bereits CSR auf ihrer Agenda.[559] Ein sehr bekanntes Beispiel ist die amerikanische Eiscrememarke Ben & Jerry’s. Ganz im Sinne ihrer Gründer, den zwei bekennenden Hippies Ben Cohen und Jerry Greenfield, engagiert sich die Marke seit ihren frühen Anfängen für soziale Anliegen und sucht innovative Wege, die „Lebensqualität der Gesellschaft“ zu verbessern.[560] Im Mittelpunkt steht immer der Respekt vor den Menschen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung.[561] Einzigartig sind vor allem die Art, wie die Marke ihre Mitarbeiter für die sozialen Ziele der Unternehmung gewinnt und die Kreativität, mit welcher die Aktivitäten im Markt platziert werden.[562] Die ganze Unternehmung hat sich folgenden drei Missionen verschrieben:



Abb. 25: Mission Statement von Ben & Jerry’s[563]

[556] Vgl. die Abhandlung bei Hoeffler/Keller 2002.
[557] Vgl. Armstrong et al. 2009; Holt 2003.
[558] Vgl. Porter/Kramer 2002; Mathwick et al. 2007.
[559] Vgl. die Webseiten der einzelnen der Unternehmen.
[560] Vgl. Cohen et al. 1997.
[561] Vgl. Ben & Jerry's 2011.
[562] Vgl. Macchiette/Roy 1992; Breitenbach/Van Doren 1998.
[563] Vgl. Ben & Jerry's 2011.

Von Konsumentenseite wird auch immer wieder kritisiert, dass der Mehrwert der CSR-Massnahmen niemals dem damit verbundenen Marketingaufwand gerecht wird.[564] Dennoch kann nachgewiesen werden, dass viele Konsumenten von Unternehmen sozial verträgliches Verhalten erwarten und dies auch in Form eines besseren Images oder stärken Konsumaktivitäten honorieren.[565]

These 27:	Community Marken engagieren sich für soziale Anliegen im Rahmen geeigneter Massnahmen, die zur Marke passen.

Der Community etwas für ihre Loyalität zurückgeben

Die zweite Gruppe von Verhaltensnormen bezeichnen Mathwick et al. als *(2) „Normen der Gegenseitigkeit“*[566]*.* Grundsätzlich ist damit die Einhaltung des „Reziprozitätsprinzips“ durch die Community Marke gemeint.[567] Diese Normen hängen sehr eng mit dem „moralischen Verpflichtungsgefühl“ von Brand Communities zusammen.[568] Community Mitglieder sind bekannt dafür, viel Zeit, Geld und Energie in ihre Markenleidenschaft zu investieren. Nebst der gegenseitigen Unterstützung durch andere Community Mitglieder erwarten sie eine besondere Anerkennung für ihre Aktivitäten durch die Marke.[569]

Viele Marketingverantwortliche setzen Loyalitätsprogramme ein, um eine Community für ihre Treue zu honorieren.[570] Diese sind aus einer ökonomischen Perspektive sicherlich interessant,[571] doch wollen Community Mitglieder ebenso eine Wertschätzung auf der persönlichen Ebene erfahren. Sie wollen das Gefühl haben, etwas Besonderes zu sein und wünschen sich von der Marke Bestätigung im Rahmen aller Interaktionsbeziehungen.[572] Sehr geeignet sind Massnahmen, welche den sozialen Status eines Mitglieds in der Gruppe steigern. Sie sind dazu noch mit weniger Aufwand verbunden und funktionieren bei Communities in der Regel besser als traditionelle Kundenbindungsprogramme. Dies hängt damit zusammen, dass *„things you can’t buy“* besonders wertvoll für Markenfans sind, weil damit immer ein Prestigegewinn einhergeht.[573]

---

[564] Vgl. Asongu 2007.
[565] Vgl. Mohr et al. 2001; Sen/Bhattacharya 2001.
[566] Vgl. Mathwick et al. 2007.
[567] Vgl. Paxton 1999.
[568] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[569] Vgl. Schau et al. 2009; Von Loewenfeld 2006.
[570] Vgl. Sicilia/Palazon 2008.
[571] Vgl. Feder 2007.
[572] Vgl. Von Loewenfeld 2006.
[573] Vgl. Roberts 2004; Rowley 2005; Schau et al. 2009.

These 28:	Community Marken anerkennen die Loyalität der Community Mitglieder (durch persönliche Wertschätzung, Belohnungen, Auszeichnungen, etc.).

Führend in der Beziehungspflege zu Communities ist die Automarke MINI. Sie setzt mit ihren kreativen Kampagnen immer wieder neue Standards. Ein interessantes Beispiel stammt aus den USA. Es handelte sich um eine interaktive Billboard Kampagne mit dem Namen „MINI Motorby“ und war auf eine soziale Prestigesteigerung ausgerichtet. In den verschiedenen Städten wurden ausgewählten Kunden kleine Anhänger mit einem RFID-Chip verschickt, auf dem personalisierte Informationen abgespeichert waren. Diese Informationen wurden im Vorfeld erhoben und enthielten u.a. persönliche Informationen zur Person oder dem Fahrzeug.[574] Wenn ein Fahrer den Anhänger bei sich hatte und an einer Reklametafel vorbeifuhr, wurden die Informationen auf dem Chip mit einer Datenbank abgeglichen, worauf die Tafel dem Fahrer eine personalisierte Botschaft sendete.[575]



Abb. 26: MINI Motorby Kampagne[576]

Dabei griff das System auf die hinterlegten Informationen zurück und kombinierte es mit aktuellen, kontextbezogenen und community-spezifischen Informationen.[577] Zahlreiche Kombinationen wie Geburtstagswünsche, Kommentare zu

[574] MINI hat die notwendigen Personendaten im Rahmen einer Kundenbefragung erhoben.

[575] Vgl. Feder 2007.

[576] Vgl. Feder 2007; Topcuoglu 2007; O'Connor 2007.

[577] Vgl. O'Connor 2007.

Beruf oder Bemerkungen zu den jeweiligen Tuningspezifika wie *„you‘ve earned your spoiler“* kamen vor.[578] Da viele MINI-Fahrer ihrem Auto einen Namen geben, wurde ebenfalls sehr oft das Auto direkt angesprochen.[579]

Was den Erfolg dieser Kampagne ausmachte, war mit Sicherheit nebst technisch-organisierten Aspekten ihr stark personalisierter Charakter, der Einbezug von Pilotmitgliedern aus der Community in die Planung, das fundierte Wissen der Marke und die einzigartig authentische Umsetzung. MINI hat durch die community-typische Ansprache nicht nur einen hohen Grad an kulturellem Kapital bewiesen, sondern sie konnte dadurch viele neue Beziehungen zu Community Mitgliedern aufbauen und gleichzeitig ihr soziales Kapital der Marke stärken. Mit anderen Worten einen sozialen Statusgewinn herbeiführen.

Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte des Brand Meaning

Brand Meaning ist eine der wichtigsten Ressourcen von Community Marken. Sie verleiht ihnen Bedeutsamkeit in der Konsumkultur. Markengeschichten mit ihren Mythen und Legenden sind wichtige Treiber für ihre Bedeutungsbildung. Inhaltlich wird eine Community Marke stark geprägt durch die Vermittlung von idealisierten Wertvorstellungen und der Verminderungen aktueller Widersprüchlichkeiten eines Konsumenten. Community Marken sind authentisch und ihr Auftreten erscheint der Community glaubwürdig. Sie überzeugen stets durch überragende Leistungen, wobei die immateriellen Werte für Konsumenten gleichermassen im Vordergrund stehen. Durch eine Kombination dieser vielen Aspekte mit ihrem tiefen Verständnis für die Wünsche ihrer Kunden, sind sie in der Lage, verschiedene Formen des Kapitals zu akkumulieren.[580] Soziale Praktiken zwischen der Marke und den Community Mitgliedern helfen, eine stabile Interaktionsbeziehung zu schaffen, die als Grundlage für die langfristige Markenbindung gesehen wird.[581] Je nach Autor und Definition kann das Phänomen „Brand Meaning“ unterschiedlich betrachtet werden. Die Kategorisierung der einzelnen determinierenden Dimensionen und die Abgrenzung des Brand Meaning von anderen Markenkonzepten sind aufgrund vieler Überschneidungen und zahlreicher Interdependenzen nicht immer möglich. Einigkeit herrscht aber über ihre bedeutende Rolle im Rahmen des Brand Community Marketing.[582]

---

[578] Feder 2007, S.1.; Topcuoglu 2007.
[579] Vgl. Feder 2007; O'Connor 2007.
[580] Vgl. Mathwick et al. 2007.
[581] Vgl. Fournier 1998.
[582] Vgl. Batey 2008; Brown et al. 2003; Brown 1995.

Checkliste zur Beurteilung des aktuellen Brand Meaning einer Marke

Brand Meaning										
	Aktuelle Einschätzung					Relative Performance				
Allgemeine Aspekte	--	-		+	++	--	-		+	++
Die Marke verfügt über eine einzigartige Bedeutungskraft in der Konsumkultur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir bewirtschaften das „Brand Meaning“ unserer Marke.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Markenmanifestationen (Produkte, DL, etc.) sind Symbolträger des Brand Meaning.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kunden nutzen das Brand Meaning für ihre eigene Imagekommunikation bzw. signalisieren damit ihre Gruppenzugehörigkeit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Markenallegorien	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marke hat eine Markengeschichte mit symbolhaftem Charakter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Markengeschichte beinhaltet Mythen, Legenden oder eine Gründerfigur mit ihren Motiven.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Markengeschichte trägt wesentlich zur Einzigartigkeit unserer Markenbedeutung bei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utopien	--	-		+	++	--	-		+	++
Unser Brand Meaning steht stellvertretend für einen höheren Zweck oder ein übergeordnetes Ziel eines sozialen Kollektivs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Brand Meaning repräsentiert ein idealisiertes Weltbild oder eine idealisierte Vergangenheit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Brand Meaning umfasst nostalgische Elemente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kontradiktionen	--	-		+	++	--	-		+	++
Unser Brand Meaning liefert relevante Antworten auf dauerhafte Widersprüchlichkeiten, Konflikte, Identitätskrisen in der Konsumkultur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Brand Meaning repräsentiert gesellschaftliche Normen, Werte und Glaubenssysteme.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die relevanten Antworten und Normen unseres Brand Meaning bleiben über die nächsten Jahre hinweg relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Authentizität	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marke umgibt eine besondere Aura.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke und alle Markenmanifestationen gelten als authentisch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir werden durch überragende Leistungen unserem Markenerbe gerecht und stehen für Qualitätskonstanz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir sind in der Lage das Spannungsfeld „Innovation und Tradition“ miteinander zu vereinen, obwohl wir permanent unsere Leistungen verbessern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke wirkt über ökonomische Interessen erhaben bzw. wir spielen kommerzielle Motive herunter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Markenvertreter repräsentieren glaubwürdig unsere Marke.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(Sub)cultural Capital	--	-		+	++	--	-		+	++
Wir verfügen über das nötige Insiderwissen, um uns als Marke angemessen in der Community zu bewegen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Verhalten unserer Marke steht jederzeit im Einklang mit dem Brand Meaning.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir unterstützen freiwillig die Belange der Community, ohne eine direkte Gegenleistung zu verlangen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir engagieren uns freiwillig für soziale Anliegen der Gesellschaft ohne ökonomische Hintergedanken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir anerkennen die Loyalität der Community Mitglieder und lassen sie unsere Wertschätzung spüren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tab. 1: Checkliste für das Brand Meaning

3.3 Linking Value als Mehrwert einer Community Marke

Viele Autoren argumentieren, dass die Entwicklungen der Postmoderne zahlreiche Probleme in Bezug auf die Selbstdefinition und Identitätsbildung des Menschen mit sich gebracht haben. Mit der Bezeichnung „postmodern“ ist gemeinhin das post-industrielle Informationszeitalter gemeint. Eine Wirtschaft, die gekennzeichnet ist von unablässigem Konsum, allseitiger Markendominanz und damit einhergehenden Wertverschiebung der Ideale in der Konsumkultur.[583] Drei Triebkräfte haben das Leben der Menschen besonders beeinflusst:[584]

- Die „*Globalisierung*“ hat traditionelle Grenzen verwischt. Den Konsumenten vertraute Referenz- und Anhaltspunkte sind verloren gegangen. Der globalen Kultur von heute mangelt es laut Smith an Kontextlosigkeit.[585]
- Medien und Technologien haben die natürlichen Verbindungen zwischen Ort und Kultur erodiert („*Deterritorialisierung*“). Konsumenten fühlen sich überall und zugleich nirgends mehr zuhause.
- Die Grenzen zwischen Realität und Fiktion sind verschwommen („*Hyperrealität*“). Was echt, richtig, wahr und falsch ist, kann kaum mehr beurteilt werden. Die Konsumindustrie liefert permanent innovative Traumbilder, die neue Antworten auf alte Bedürfnisse geben und in gleichem Masse neue Bedürfnisse, Sorgen und Ängste der Konsumenten heraufbeschwören.[586]

Unabhängig davon, ob die Gegenwart noch als „postmodern“ bezeichnet werden kann oder nicht – denn es finden sich bereits Ausstellungen über das postmoderne Leben von Menschen[587] – sind die beschrieben Entwicklungen bis dato immer noch präsent. „Multioptionalität“ und „Entscheidungsunsicherheit“ prägen den Alltag mehr denn je.[588] Wertesysteme werden in Frage gestellt und die Sinnsuche im Alltag wird zum allumfassenden Thema jeglicher Handlung. Wo einst Autoritäten klare Verhaltensvorgaben gemacht haben, ist der Konsument heute „Herr seiner Selbst“ und muss stets eigene Entscheidungen treffen.[589] Die Herausforderungen bestehen in der Sinnsuche, mit der sich der Konsument permanent auseinandersetzt.[590] Wer bin ich? Wo gehöre ich dazu?[591] Oder was möchte ich sein? Die Fragen sind für die „Generation der 1970er und

[583] Vgl. Arnould/Price 2000; Thompson 2000

[584] Je nach Autor werden unterschiedliche Aspekte genannt, vgl. Arnould/Price 2000; Thompson 2000; Firat et al. 1995.

[585] Vgl. Smith 1990.

[586] Vgl. Arnould/Price 2000; Firat/Venkatesh 1995.

[587] Vgl. Knöfel 2011.

[588] Vgl. Gross 1994.

[589] Vgl. Gross 1999; Gross 2008.

[590] Vgl. Firat/Venkatesh 1995.

[591] Vgl. Arnould/Price 1993; Belk 1988; Belk et al. 1989.

80er des letzten Jahrhunderts ebenso relevant wie für „digital natives". Unabhängig davon, ob die junge Generation von heute die „Prä-Internetzeit" nur vom Hörensagen kennt,[592] beschäftigt das „Meta-Thema des menschlichen Konsumstrebens" alle Generationen gleichermassen: der permanente „Kampf zwischen der Definition des Ichs und der Frage nach Zugehörigkeit" im Rahmen von Wahlentscheidungen.[593] Vor dem Hintergrund des drohenden „Verlusts der Bodenhaftung" und fehlender Kontextlosigkeit, wächst das Bedürfnis der Konsumenten „Anker" zu setzen. Dabei sind Herkunftsmythen, Zeichen einer scheinbaren Realität und bekannte Wahrheiten sehr willkommen, weil sie in Zeiten der Unsicherheit eine Vertrautheit und Orientierung für Konsumenten schaffen.[594] Community Marken sind in der Lage, durch ihre Leistungen den Konsumenten eine Antwort auf dieses Spannungsfeld zu geben.

Individualität und Zugehörigkeit als Kaufargumente

Die Reaktion der Konsumenten auf diese Entwicklung verläuft entlang zweier komplementärer Pfade, die sich nicht vollständig abgrenzen lassen:[595] Der Konsument versucht sein Selbst in der sozialen Sphäre neu zu erschaffen.[596] Er strebt nach Selbstverwirklichung, Selbstrelevanz und Gruppenzugehörigkeit.[597] Er macht dies, indem er seine eigene authentische Lebensgeschichte schreibt und Beziehungen zu relevanten Begebenheiten schafft (andere Menschen, Orte, Zeit, Marken, Produkte, etc.).[598] Er wählt diese Dinge entsprechend seinem Lebenskonzept, wodurch sie zu Darstellern, zu historischen Figuren, in der persönlichen Geschichte des Konsumenten werden und in seine Identität übergehen.[599] Bei der Gültigkeit dieser Prämissen ist die Markenwahl weit mehr als eine rationale Kaufentscheidung. Sie ist ein Identitätsstatement,[600] eine symbolische Handlung,[601] mit der ein Konsument etwas über sich und seine Zugehörigkeit aussagen möchte.[602] Er versucht, sein eigenes Image (seine individuelle „Markengeschichte"), d.h. seine Wahrnehmung durch andere, aufzuwerten, indem er zwei Zielsetzungen verfolgt:[603]

---

[592] Vgl. Palfrey/Gasser 2010.
[593] Vgl. Cova 1997; Featherstone 1991; Firat/Venkatesh 1995.
[594] Vgl. Arnould/Price 2000; Baudrillard 1998.
[595] Vgl. Firat/Venkatesh 1995.
[596] Vgl. Arnould/Price 2000; Baudrillard 1998.
[597] Vgl. Escalas/Bettman 2003; Kressmann et al. 2006; Sirgy 1982; Sirgy et al. 1997.
[598] Vgl. Arnould/Price 2000.
[599] Vgl. Arnould/Price 2000, Holt 2004.
[600] Vgl. Thompson/Hirschman 1995; Belk 1988.
[601] Vgl. Hirschman 1980; Aaker/Joachimsthaler 1999.
[602] Vgl. Aaker 2002.
[603] Vgl. Kressmann et al. 2006.

- Er strebt nach „*Bestätigung bzw. Stärkung seiner Individualität*“.[604] Er hofft, dass die positiven Markenaspekte durch den Konsum auf ihn übergehen und Teil seiner eigenen „authentischen Story“ werden, die sich möglichst vom Durschnitt unterscheidet und für ihn relevant und einzigartig ist.[605]
- Zum anderen möchte er durch seine Markenwahl „*Teil einer ihm attraktiv erscheinenden Gruppe von Konsumenten*“ sein und diese „*Mitgliedschaft nach aussen signalisieren*“.[606] Hier besteht die Motivation darin, dass die Gruppenmitgliedschaft positiv auf die eigene Geschichte einwirkt und er sich zugehörig fühlt. In der Hoffnung, Teil der Community zu sein und als Vertreter erkannt zu werden, zielt er darauf ab, am Gruppenimage zu partizipieren.[607] Der Wunsch sich in einem sozialen Kollektiv zu integrieren, kommt dem Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit gleich. Man kann es bspw. als Ersatz für verlorengegangene familiäre Werte deuten, die über die Zugehörigkeit zu einem Konsumkollektiv kompensiert werden.[608]

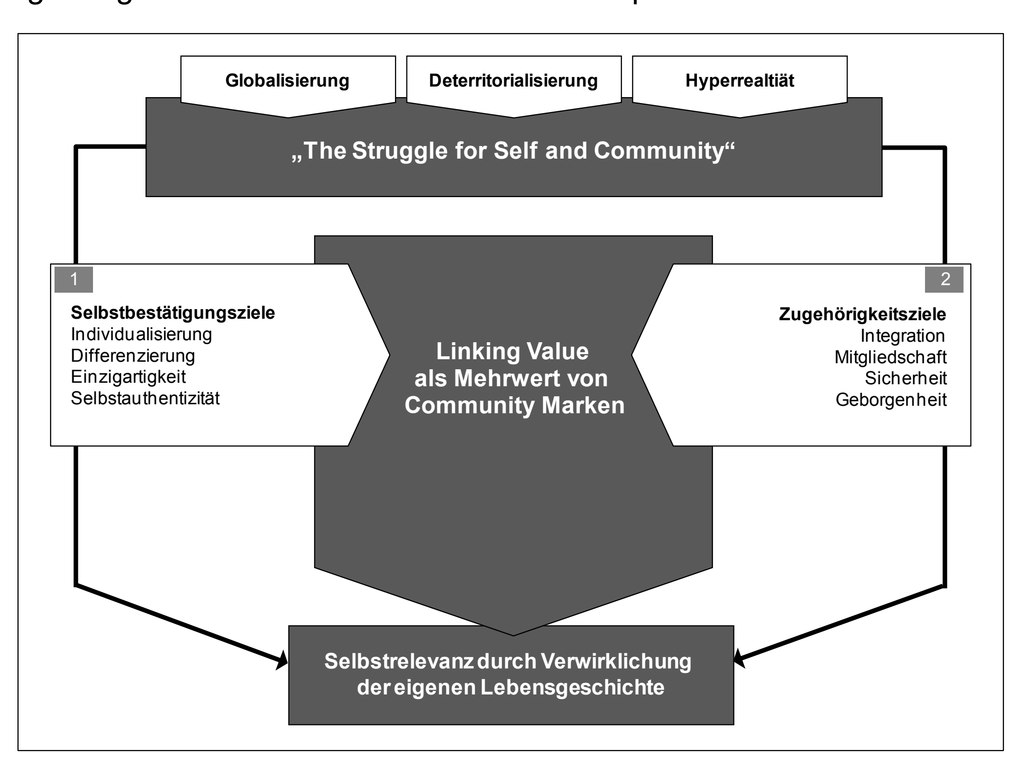


Abb. 27: Linking Value als Mehrwert und Ziel einer Community Marke[609]

---

[604] Vgl. Firat/Venkatesh 1995.

[605] Menschen präferieren jene Marken, die ihrer eigenen Persönlichkeit entsprechen oder mit denen sie ihr ideales Bild von sich am besten kommunizieren. Je ähnlicher die Marke dem Selbstkonzept des Konsumenten ist und je attraktiver die Marke für die Selbstwertentwicklung des Konsumenten scheint, desto positiver fällt die Bewertung dieser Marke aus., vgl. Sirgy 1982; Sirgy et al. 1997; Prykop 2005; vgl. ferner die Zusammenstellung von Zeender 2006.

[606] Vgl. Escalas/Bettman 2003; Firat/Venkatesh 1995.

[607] Menschen suchen sich sehr oft Marken aus, die eine hohe Kongruenz zwischen dem eigenen Selbstkonzept und dem „Kundenimage der Marke“ aufweisen, vgl. dazu die Abhandlungen bei Prykop 2005 oder Zeender 2006.

[608] Vgl. Cova/Cova 2002.

[609] Vgl. Eigene Darstellung basierend auf Arnould/Price 2000.

Linking Value als Kaufargument einer Community Marke

Erfolgreiche Community Marken unterstützen Konsumenten beim „Schreiben" ihrer eigenen sinnvollen Lebensgeschichte, durch welche sie ihrem Dasein eine Bedeutung verleihen.[610] Nach Cova gelingt ihnen dies, weil sie beide Zielfelder simultan unterstützen: sie bestätigen und bekräftigen den Konsumenten in seiner Individualität und ermöglichen ihm, soziale Bindungen zu einer real existierenden oder imaginären Community aufzubauen. Den Mehrwert, der sich daraus ergibt, bezeichnet Cova als „linking value".[611] Darunter versteht er den Beitrag eines Produkts, einer Marke oder Aktivität zur sozialen Vernetzung eines Menschen. Er fasst darunter die Summe aller Produkt- und Markeneigenschaften zusammen, die es einem Konsumenten ermöglichen, interpersonelle Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu symbolisieren.[612] Dabei sind Menschen mehr am sozialen Verknüpfungswert der Leistung interessiert, die sich aus dem Konsum ergibt, als am eigentlichen Nutzwert.[613]

These 29:	Community Marken helfen den Menschen nicht nur ihre Individualität auszudrücken, sie ermöglichen ihnen soziale „Links" zu attraktiven Gruppen aufzubauen, um dadurch einen wesentlichen Beitrag zur eigenen Lebensgeschichte zu leisten.

Herleitung der Treiber des Linking Values

Der Linking Value ist die (unsichtbare) „we-ness"-Komponente, das verbindende Element einer (imaginären) Gruppe. Es kann unzählige Facetten und Formen annehmen und ist vielfach nur ein gedankliches Konstrukt.[614] Vor allem innerhalb offener Netzwerke wie Szenen sind viel mehr geteilte Lebens- oder Konsumstile (Style) das *verbindende Element* als einzelne Marken und Produkte.[615] Dies macht es sehr schwierig allgemeingültige Treiber herzuleiten.

Die Literatur liefert auch nur spärliche Anhaltspunkte. Abgesehen von den immer wiederkehrenden Muss-Eigenschaften „Individualisierung" und „Zugehörigkeit" sind wenige Kenntnisse über die Treiber bekannt, welche die Entstehung

---

610 Vgl. Arnould/Price 2000.
611 Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c; Cova/Dalli 2010.
612 Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c; Cova/Dalli 2010.
613 Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c; Fournier/Lee 2009.
614 Vgl. Ostberg 2007.
615 Vgl. Prykop 2005; Ostberg 2007.

des Linking Values begünstigen. Eine konkretere Aussage stammt von Ponsonby-McCabe und Boyle:[616]

> Sie halten fest, dass der Linking Value *„formal or informal,*[617] *stimulated or supported by a firm's marketing endeavors or independently by a number of independent consumers"* sein kann. Des Weiteren beschreiben Sie den Linking Value als *"physical, in the form of organized events and/or conventions in particular locations or it can be symbolic and assumed, was bedeutet, dass (…) other owners/consumers of the product or service feel in some way linked to them."*[618]

Dieser Definition folgend wird in diesem Kapitel auf bewusst geschaffene Treiber des Linking Values eingegangen, auf die eine Marke einen Einfluss hat. Im ersten Abschnitt wird die symbolische Bedeutung *(1) physisch-ästhetischer Markenelemente* diskutiert, mit denen die Konsumenten ihre Zugehörigkeit zu realen oder imaginären Gruppen zum Ausdruck bringen können, wobei gleichzeitig das Selbstdarstellungs- bzw. Individualisierungsbedürfnis berücksichtig wird. Darauf aufbauend wird die Notwendigkeit des *(2) medialen Replizierens dieser Prozesse* beschrieben. In den letzten beiden Abschnitten wird auf die besondere Bedeutung von Erlebnissen für die Verwirklichung der eigenen Lebensgeschichte eingegangen. Dabei wird zum einen die *(3) Bedeutung der Partizipation und Integration* des Konsumenten durch die Marke, zum anderen die spezielle Rolle der markenseitigen *(4) Unterstützung von Faszinationen* angesprochen, wo ein Konsument mit Gleichgesinnten physisch, virtuell oder imaginär in Kontakt kommt.

3.3.1 Selbstdarstellung und Zugehörigkeit durch Markenästhetiken

Das Bedürfnis der Menschen nach Selbstdarstellung und Selbstpräsentation ist so alt wie die Menschheit selbst. Gemäss wissenschaftlichen Erkenntnissen wird sie benötigt, um in sozialen Gruppen wahrgenommen und akzeptiert zu werden.[619] Sie zielt darauf, den Eindruck, den ein Mensch auf sein Umfeld machen möchte, zu steuern und zu kontrollieren.[620] Goffman nennt das „soziale Performance" und erachtet die Selbstdarstellung als eine „intentionale und tan-

[616] Vgl. Ponsonby Mccabe/Boyle 2006.

[617] Diese Aussage kann mehrere Bedeutungen haben, z.B. dass der Linking Value nicht für alle Konsumenten gleichermassen existent erscheinen muss; oder der Linking Value ohne Intention oder Wissen der Markenverantwortlichen entsteht.

[618] Ponsonby Mccabe/Boyle 2006, S.182f.; Cova/Dalli 2010.

[619] Vgl. Tropp 2011.

[620] Vgl. Mummendey 2002.

gible Komponente“ der menschlichen Identität. Er sieht sie als „physische Manifestation“ des Selbstkonzepts im öffentlichen Raum.[621]

Selbstdarstellungsprozesse sind in vielen Fällen konsumorientiert. Sie hängen damit zusammen, wie Menschen Zeichen, Symbole und Marken verwenden, um nach aussen einen gewünschten Eindruck zu hinterlassen.[622] Mit anderen Worten sind Menschen das, was sie konsumieren bzw. konsumieren sie das, als was sie gesehen werden möchten.[623] Sie versuchen, die eigene Identität nicht nur auf der persönlichen Ebene zu stilisieren (d.h. wer bin ich), sondern auch auf der Gruppenebene (wo gehöre ich dazu).[624] Arnould und Price sprechen von der notwendigen „Doppelfunktion von Konsumartefakten“[625] und betonen, dass erst der Konsum (bzw. der bewusste Verzicht) einzelner materieller Dinge, Konsumenten zu dem macht, was sie sind (bzw. nicht sein wollen). Nämlich zu sozialen Wesen, die anerkannt werden in einer Gruppe.[626] Dreht man die Perspektive um und begibt sich in den Standpunkt eines äusseren Betrachters, werden materielle Dinge letztendlich zu Bestandteilen des menschlichen Körpers; zu Teilen seiner physischen Manifestation, die in der Gesamtheit nicht mehr differenziert, sondern als Ganzes wahrgenommen werden.[627]

Rolle von Marken und Produkten in der Selbstdarstellung

Ausgehend von den Selbstdarstellungszielen eines Konsumenten kann die Funktion einer Community Marke darin bestehen, ihn in seinem Bestreben zu unterstützen; durch geeignete Rahmenbedingungen, damit der Konsument die Präsentation des Selbst und seiner Zugehörigkeit im sozialen Raum erreicht. Community Marken sind damit „Mittel zum Zweck“ und nicht der Zweck an sich. Ganz im Sinne der Theatermetapher sind Community Marken nichts anderes als „Requisiten“ oder „self-extensions“[628] im Selbstdarstellungsspiel des Konsumenten. Die Bühne ist das Leben, der Ort der Interaktion, und der Plot die eigene Lebensgeschichte des Konsumenten.[629] Orientiert man sich an dieser gedanklichen Skizze, lassen sich nach Schau und Gilly diverse Umsetzungsmöglichkeiten für Community Marken skizzieren, wovon einige hier genannt sind:

---

[621] Vgl. Goffman 1959; Schau/Gilly 2003.
[622] Vgl. Schau/Gilly 2003.
[623] Vgl. Belk 1988
[624] Vgl. Arnould/Price 1993; Belk 1988; Belk et al. 1989.
[625] Vgl. Arnould/Price 1993.
[626] Vgl. Arnould/Price 1993; Schau/Gilly 2003.
[627] Vgl. Belk 1988
[628] Vgl. Belk 1988.
[629] Vgl. Goffman 1959.

- Unterstützung des Konsumenten in seinen Kommunikationsbeziehungen mit seinen Referenzgruppen in der sozialen Sphäre (z.B. „sponsored SMS" eines Mobilfunkbetreibers);
- Schaffung von Anknüpfungspunkten, welche einen Konsumenten als Besitzer des Produktes im öffentlichen Raum kennzeichnen (z.B. das HON Circle Tag der Star Alliance zur Kennzeichnung des Koffers eines Flugpassagiers);
- Förderung der virtuellen Verlinkung mit Marken (z.B. Markenpages bei Facebook); oder
- Vermischung von Menschen mit Marken (z.B. indem sich Menschen als Akteure in viralen Kampagnen beweisen können, wie bei der Swisscom-Kampagne „Lost in Val Sinestra").[630]

Die Aufzählung ist keinesfalls abschliessend. Zudem werden die technische Entwicklung und der kreative Wettbewerb unter Markenverantwortlichen und Agenturen zukünftig weitere Möglichkeiten schaffen. Doch im Grunde geht es immer darum, dass ein Produkt oder eine Marke den Menschen in seinen Selbstdarstellungsbestrebungen bei einer emotionalen Aktivität unterstützen kann.[631]

These 30:	Community Marken unterstützen ihre Kunden in ihren Selbstdarstellungsbestrebungen im sozialen Raum.

Aesthetics als selbstdarstellungsfördernde Wertdimensionen

Die verbreitetsten Marken- und Produktstrategien, die den Konsumenten bei seiner Selbstdarstellung unterstützen, können zur Gruppe der sog. „aesthetics" gezählt werden.[632] Dabei handelt es sich um den emotionalen Mehrwert, der aus der sinnlichen Wahrnehmung einer Produkt- und Markenfacette resultiert, d.h. aus der positiven Wertschätzung eines Designaspekts. Ursprünglich wird dieser Ausdruck mit dem künstlerischen Schaffen in Verbindung gebracht, findet aber in zahlreichen Branchen wie Mode oder Musik weite Verbreitung.[633]

Die Wirkung von „aesthetics" besteht bei Community Marken darin, dass sie den Träger gut aussehen bzw. dastehen lassen.[634] Sie verleihen den Besitzern positive Attribute wie schön, reich, erhaben, erfolgreich, intelligent, etc. Die Motivation des Menschen, für sich selbst schöne Dinge zu bevorzugen, besteht in

---

[630] Vgl. Schau/Gilly 2003.
[631] Konsum und Besitz wird hier gleichermassen als Aktivität gedeutet.
[632] Vgl. Cova et al. 2007c.
[633] Vgl. Ponsonby Mccabe/Boyle 2006.
[634] Vgl. Nuttall 2004.

der eigenen Stil- oder Formgebung, also in der Selbststilisierung des Individuums.[635] Der Mehrwert entsteht im Rahmen des Konsumprozesses, wenn die Aspekte der Community Marke auf den Träger übergeben. Dies kann allgemein als „stylization“ bezeichnet werden und umfasst alle Aspekte, die dem Konsumenten helfen, das eigene Ich über den Konsum wie ein Kunstwerk zu verschönern, um sich in einer Gruppe Aufmerksamkeit zu verschaffen.[636]

These 31:	Community Marken verbessern die Reputation, das Image oder den Status des Trägers im sozialen Raum.

Anschliessend werden zwei wesentliche Perspektiven von „aestethics“ für die Selbstdarstellung erläutert. Zum einen die Bedeutung des *(1) „Designs für das Selbststilisierungsbedürfnis“* der Konsumenten, zum anderen das *(2) Streben nach „Einzigartigkeit durch Differenzierungseigenschaften*“.

(Iconic) Design von Marken als Mittel zur Selbststilisierung

Der einfachste Weg, wie eine Community Marke den Konsumenten gut ausschauen lassen kann, ist über das visuelle Design der Leistungen. Design kann laut Gobé als „physisches Abbild der Markenwerte“ verstanden werden.[637] Es aktiviert die Sinne und löst dadurch beim Konsumenten eine emotionale Reaktion auf die visuelle Markenbotschaft aus.[638] Wenn Design eine klare und konsistente Message sendet, vermag es die Leistung und damit seinen Träger aus der Masse herauszuheben. Design kommuniziert und lässt Schlussfolgerungen über die Marke als auch deren Träger zu.[639] Es befreit das „der Marke innewohnende Imagepotenzial“ und transferiert es auf den Nutzer.[640] Die äussere Erscheinung des Produkts einer Community Marke ist essentiell, denn über ästhetische Elemente versuchen Mitglieder in Brand Communities den eigenen Status innerhalb einer Gruppe zum Ausdruck zu bringen.[641] Das Design einer Community Marke hat eine ganzheitliche Perspektive. Nebst den visuellen Elementen spielen auch akustische, haptische, olfaktorische und gustatorische Aspekte eine Rolle und werden aufgrund der wachsenden Leistungshomogenisierung immer wichtigere Differenzierungskriterien.[642]

---

[635] Vgl. Nuttall 2004.
[636] Vgl. Postrel 2003; Nancarrow et al. 2002; Maffesoli 1996; Holt 1997.
[637] Vgl. Gobé 2007.
[638] Vgl. Bloch 1995.
[639] Vgl. Berkowitz 1987.
[640] Vgl. Gobé 2007.
[641] Vgl. Tian et al. 2001.
[642] Vgl. Schmid 2008

Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen im visuellen Produktdesign

Wichtiger als permanent durch ein ausgefallenes Design zu brillieren,[643] ist es für eine Community Marke, eine eigenständige, authentische Designstrategie zu entwickeln, die als Teil des kulturellen Markenkapitals gewertet wird.[644] Langfristig erfolgreiche Marken haben im Rahmen ihres Produktdesigns Alleinstellungsmerkmale geschaffen, für welche sie berühmt sind.[645] Markensymboliken sind der sichtbare Teil der Differenzierung und heben die Marke von der Norm ab.[646] Sehr oft gilt die Designsprache von Community Marken als Standard innerhalb der jeweiligen Produktkategorie. In einigen Fällen erlangen Community Marken auch den Status einer Ikone,[647] d.h. sie sind nicht nur die Referenz, wenn es um Designfragen geht, sondern ihre Bedeutung, ausgedrückt in der verwendeten Markensymbolik, repräsentiert kulturelle Werte einer Gesellschaft oder das Glaubenssystem einer bestimmten Gruppe.[648] Die Marke und ihre Symbole haben damit eine Stellvertreterfunktion für ein soziales Motiv einer grösseren Gruppe (Lebensgefühl, Zielsetzung, etc.), welche die Marke als Aushängeschild für ihre Bewegung verwendet.[649] Damit wird Design zum Linking Value eines sozialen Kollektivs.

These 32:	Community Marken setzen im Rahmen des visuellen Designs Standards. Sie schaffen Alleinstellungsmerkmale, welche zu Symbolen für Lebensstile oder andere Motive werden.

Eine Marke, die designtechnisch über klare Alleinstellungsmerkmale verfügt und bei der Vermarktung sehr stark auf digitale Kanäle setzt, ist adidas. Insbesondere beim Subbrand adidas NEO label, der nun auch im deutschsprachigen Europa angeboten wird, fokussiert das Unternehmen sehr stark auf soziale Medien.[650] Es handelt sich um ein Street-Fashion Konzept für jüngere Zielgruppen, bei dem im Rahmen der Vermarktung reale Einkaufswelten mit digitaler Kommunikation verknüpft werden. Die Geschäfte sollen analog zu Starbucks zu „Third Places“ für Jugendliche werden. Das Storekonzept ist vollständig auf den digitalen Kunden ausgerichtet. Touchscreens zur Steuerung der Musik stehen

643 Vgl. Atkin 2004.
644 Vgl. Bloch 1995.
645 Vgl. Gobé 2007.
646 Vgl. Atkin 2004.
647 Vgl. Holt 2003.
648 Vgl. Holt 2004; Chiu/Cheng 2007.
649 Vgl. Atkin 2004.
650 Vgl. Adidas 2012.

zur Verfügung und über SMS lässt sich die Belichtung im Geschäft steuern.[651] Im Ladenlokal gibt es nicht nur eine Bühne, auf der Bands auftreten können, sondern auch andere Attraktionen. Herzstück des Stores ist ein interaktiver Spiegel, den adidas als „social mirror“ bezeichnet.[652] Mit diesem Spiegel kann sich ein Kunde in seinem neuen Outfit ablichten lassen und das Bild oder den Video direkt auf sein Facebook- oder Twitterprofil hochladen. Das Outfit kann so in diesen sozialen Netzwerken präsentiert und von Freunden bewertet werden. Dadurch wird die Kommunikationswelt der Kunden direkt in die Shops integriert und die Marke fördert durch das Storedesign die Selbstdarstellungstendenz auf Kundenseite.[653]



Abb. 28: Social Mirror im adidas NEO Store in Hamburg[654]

Eine andere Community Marke, welche in Bezug auf ihr Design in der Vergangenheit Standards gesetzt hat, ist die zum japanischen Sanrio Konzern gehörende Marke Hello Kitty. Hello Kitty macht aus alltäglichen Dingen Kultgegenstände. Durch das auffällige pinke Design und das allumfassende Katzenmotiv werden gewöhnliche Produkte zu „Projektionsflächen der japanischen Popkultur“.[655] Laut McVeigh ist das verbindende Leitmotiv aller Hello Kitty Produkte ihre „Cute-ness“. Dieser Aspekt wird gemäss seinen Untersuchungen permanent

---

[651] Vgl. Hartmann/Tauber 2012; Midwood 2012.
[652] Vgl. Hartmann/Tauber 2012; Midwood 2012.
[653] Vgl. Hartmann/Tauber 2012; Midwood 2012.
[654] Vgl. Winkel 2012.
[655] Vgl. Belson/Bremner 2003.

auf neue Produkte übertragen und an bestehende Markttrends adaptiert. Je alltäglicher und banaler die Produkte sind, desto stärker ist ihr Kultcharakter.[656]

Von der leuchtenden Duschbrause, zum handlichen Tischstaubsauger für Brotkrumen, über Handys, Bekleidung, Snowboards, etc. findet sich alles im Produktportfolio.[657] Die Bekanntheit von Hello Kitty und ihren Produkten ist so gross, dass die Katze im Jahre 2008 sogar vom japanischen Tourismusverband als offizielle Botschafterin für die Länder China und Taiwan gewählt wurde.[658]



Abb. 29: Auswahl von Hello Kitty Produkten[659]

Sanrio hat ihre Protagonistin bewusst ohne definierte Gesichtszüge geschaffen. Sie hat keinen Mund und zeigt keine Emotionen. So können die Nutzer ihre eigenen Gefühle auf die Charaktere übertragen. Ihre Geschichte hat bewusst nur eine vage Storyline und keinen klar vorgebenden Handlungsablauf.[660] Der Mythos wird durch die Konsumenten geschrieben, indem sie die Figur zum Teil ihrer eigenen Geschichte machen und gemeinsam mit Hello Kitty positive Erfahrungen sammeln können.[661] Damit hat Hello Kitty für jeden Konsumenten eine eigene, individuelle Bedeutung, wobei sie alle Teil der gleichen Faszination sind. Der Vergleich mit denen von Diamond et al. beschrieben Prozessen bei American Girl Puppen liegt auf der Hand, weil die Puppen genau wie Hello Kitty in Abhängigkeit der Altersgruppe der Kunden eine ganz unterschiedliche Funktion haben.[662] Hello Kitty ist damit aus Marketingperspektive das ideale Produkt,

---

656 Vgl. McVeigh 2000.
657 Vgl. Sanrio 2011.
658 Vgl. Walker 2008.
659 Vgl. Sanrio 2011.
660 Vgl. Walker 2008; Belson/Bremner 2003; McVeigh 2000.
661 Vgl. Holt 2004.
662 Vgl. Diamond et al. 2009

weil die Marke für jede Generation etwas beinhaltet und so das Kaufmotiv über die Zeit hinweg mit den Kunden mit wandert.[663] Für junge Mädchen steht primär der Aspekt „süss“, für Teenager „cool“ und für erwachsene Frauen „nostalgische Gefühle an ihre Kindheit“ im Vordergrund.[664] Das Unternehmen hat mit Hello Kitty mehr als nur ein durchgängiges Designkonzept geschaffen, das sich „durch alltägliche Objekte in der materiellen Kultur zieht“.[665] Die Katze ist nicht nur ein begehrtes Sammlerstück. Sie ist „eine Ikone des Alltags, ein Idol der Massen und ein Abbild der Moderne: sie repräsentiert die Konsumgesellschaft mit all ihren kapitalistischen Wurzeln“.[666]

Produktformen und Design als Markenbestandteile

Physische Aspekte prägen eine Community Marke entscheidend.[667] Je unverkennbarer das Design oder die Form der Leistung ist, desto stärker trägt sie zur Entwicklung einer eigenständigen Unternehmens- oder Markenidentität bei.[668] Produkte wie der iPod, die Coca-Cola Flasche oder das Karomuster von Burberry haben durch ihre charakteristische Form eine ganz besondere Stellung erreicht. Ihre Produktform ist so einmalig, dass Konsumenten sie bereits an skizzenhaften Darstellungen erkennen und der jeweiligen Marke zuordnen können, ohne überhaupt einen Markenschriftzug gesehen zu haben.[669] Mit anderen Worten wird die Form zur Marke.

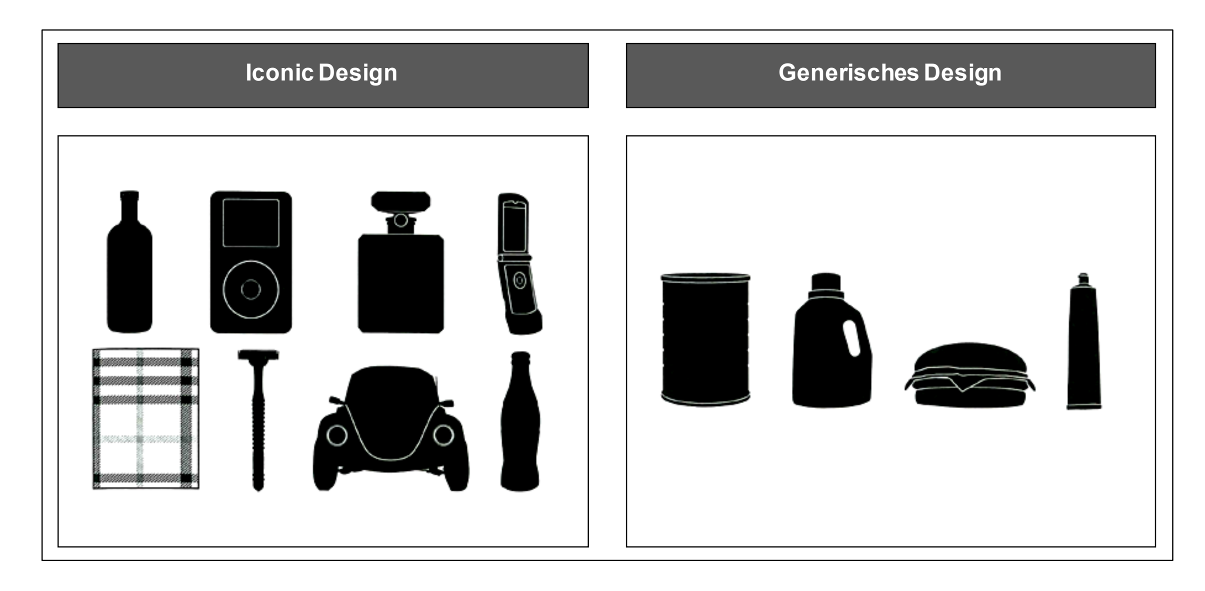


Abb. 30: Wenn die Form zur Marke wird[670]

[663] Vgl. McVeigh 2000.
[664] Vgl. McVeigh 2000
[665] Vgl. Belson/Bremner 2003.
[666] Vgl. McVeigh 2000.
[667] Vgl. Berkowitz 1987.
[668] Vgl. Gobé 2007.
[669] Vgl. Gobé 2007.
[670] Vgl. Gobé 2007; v.l.n.r.: Absolut, iPod, Chanel, Motorola, Burberry, Gillette, VW, Coca-Cola.

Design hat immer eine „geschmackliche“ Komponente. Vielfach versuchen Markenverantwortliche, etwas ganz Neues zu schaffen und schiessen dabei über das Ziel hinaus. Marken, die zu stark von der Norm abweichen, werden als fremd und sonderbar wahrgenommen. Zu ausgefallenes Design stösst daher sehr oft auf Ablehnung. Community Marken orientieren sich daher gerne am Bekannten und Bewährten. Sie sind aber in der Lage, neue visuelle Facetten zu kreieren, welche der Markt als bahnbrechende Innovation auffasst.[671]

Vielfach braucht es keine neuen Produkte mit zahlreichen innovativen Funktionalitäten. Wie der iPod gezeigt hat, kann auch der Weg der Einfachheit sehr vielversprechend sein. Durch eine Simplifizierung von bereits bestehenden Marktleistungen, der Konzentration auf einige relevante Funktionalitäten und durch Anreicherung mit emotionalem Design entstand der Welterfolg von Apple.[672] Apple hat auch gekonnt unter Beweis gestellt, dass Design eines der wichtigsten Eigenschaften von Technologieinnovationen darstellt. Je mehr sich die Dinge verändern und je komplexer die Funktionalitäten werden, desto besser und einfacher muss das Design werden, weil die Konsumenten die Technologie und die Produkte sonst nicht verstehen und ablehnen.[673] Die Kunst beim Produktdesign, wie auch bei allen anderen Facetten von Community Marken, besteht darin, gleichermassen „different enough“ wie „similar to“ zu sein.[674]

Innovatives Design entsteht dabei nicht aus einem Vakuum. Es hat zahlreiche Quellen und Einflussfaktoren, die bereits in der Konsumkultur vorhanden sind. Community Marken finden und berücksichtigen diese Quellen beim Design ihrer Leistungen.[675] Dabei ist es erfolgskritisch, dass das Branding und Design Management miteinander kooperieren. Sehr oft versteht sich das Branding als Dachkonzept. Es betrachtet das Design Management lediglich als eine Ressource, welche die Marken- und Produktstrategien in visuelle Leistungen giesst und optisch verschönert. Solche Strategien werden langfristig nicht erfolgreich sein, weil der nötige kreative Freiraum für Innovationen fehlt.[676] Community Marken berücksichtigen diesen Umstand in ihrer Designphilosophie und schaffen vorteilhafte Designprozesse, um das maximale kreative Potenzial im Rahmen klarer Markenvorgaben freizusetzen.[677]

---

[671] Vgl. Atkin 2004.

[672] Vgl. Kerner et al. 2007; der Mythos der Marke hat hier sicherlich auch sehr viel beigetragen, vgl. Muñiz Jr/Schau 2005.

[673] Vgl. Gobé 2007.

[674] Vgl. Atkin 2004.

[675] Vgl. Gobé 2007

[676] Vgl. Johansson/Holm 2006.

[677] Vgl. Johansson/Holm 2006; Gobé 2007.

These 33:	Die Designphilosophie von Community Marken vereint bekannte und bewährte Produkt- und Markenfacetten mit neuen, revolutionären Eigenschaften. Ermöglicht wird dies durch vorteilhafte Designprozesse, welche Innovationen fördern.

Streben nach Einzigartigkeit durch die Nutzung von Markensymboliken

Die Betonung der Einzigartigkeit ist ein wesentlicher Teil der menschlichen Selbstdarstellung und zentral für die Identitätsbildung.[678] Die gängigen Theorien zu diesem Themenbereich basieren in der Regel auf Ähnlichkeit zu einer bestimmten Referenzgruppe.[679] Sie sagen voraus, dass Leute einen hohen Grad von Ähnlichkeit und Unähnlichkeit zu vermeiden versuchen und danach streben, sich moderat von anderen zu unterscheiden. Sobald also jemand seine Toleranzschwelle an Ähnlichkeit zu seinem Umfeld überschritten sieht, stellt sich die Motivation ein, die eigene Unähnlichkeit zu betonen und sich abzugrenzen.[680] Übersetzt auf das Konsumstreben heisst es, dass Konsumenten gerne Ausschau nach Leistungen oder Erfahrungen halten, mit denen sie sich bei Bedarf von anderen Menschen abheben könnten.[681] Community Marken bedienen dieses Bedürfnis und schaffen Möglichkeiten, wie Konsumenten ihre Einzigartigkeitsziele erreichen können.

Einzigartigkeit ist ein wichtiger Wert einer Community Marke. Sie kann für Konsumenten aber auch Nachteile mitbringen, wenn die Akzente zu ausgeprägt ausfallen. Analog zu Marken, die davon profitieren, auf vertraute Eigenschaften zu setzen, so wollen auch viele Konsumenten nicht unnötig stark in ihren Konsumaktivitäten auffallen.[682] Konsum und Markenwahl beinhaltet immer ein soziales Risiko.[683] Es besteht nämlich die Gefahr, dass das soziale Umfeld eine Konsumhandlung als „inadäquate Markenverwendung“ oder „übersteigerte Selbstdarstellungstendenz“ deuten und daher nicht goutieren könnte, wodurch der Konsument riskiert, sein individuelles kulturelles Kapital und damit seinen Status einzubüssen.[684] Community Marken legen daher grossen Wert darauf, dass die Botschaft, welche das Design kommuniziert, nicht zu ausgefallen oder gar deviant scheint und im Einklang mit den Erwartungen der jeweiligen Träger und Communities steht.

678 Vgl. Goffman 1959.
679 Vgl. Snyder/Fromkin 1980.
680 Vgl. Lynn/Harris 1997.
681 Vgl. Lynn/Harris 1997.
682 Vgl. Atkin 2004.
683 Vgl. Gross 1999.
684 Vgl. Nancarrow et al. 2002; Bird/Tapp 2008; Frank 1998.

Die feinen Unterschiede von Community Marken

Ellison et al. haben nachgewiesen, dass Konsumenten, insbesondere bei der Präsentation und Suche in Onlinemedien, grosses Gewicht auf die kleinen und subtilen Hinweise legen und daraus ihre Schlüsse ziehen.[685] Gleiches gilt auch für den physischen Konsum.[686] Insbesondere Luxusmarken integrieren in ihr Design subtile Symboliken und entwickeln unauffällige Markenfacetten, die für den durchschnittlichen Betrachter nicht sofort ersichtlich sind. Kenner wissen diese Markenfacetten aber zu deuten.[687] Die Formen, Farben oder Details sind für die Konsumenten gleichsam Bestandteile der jeweiligen Marken. Nachfolgende Abbildung zeigt einige Beispiele von ausgewählten Markensymboliken.

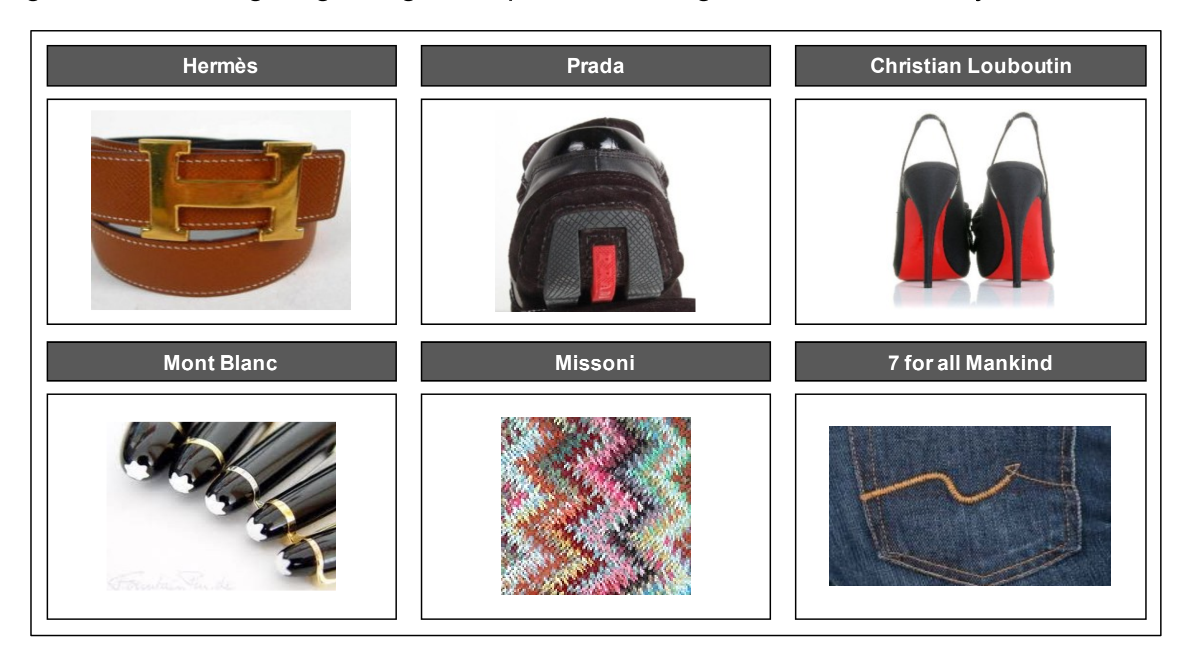


Abb. 31: Die feinen Unterschiede ausgewählter Markensymboliken[688]

Diese Designaspekte entsprechen in vielen Fällen der Haltung der Kernzielgruppe, die zwar grossen Wert auf Luxus legt, diesen aber nicht nach aussen propagieren oder zu stark auffallen möchten.[689] Besonders im intellektuellen Milieu gelten „noble Zurückhaltung“ und „klassisch zeitlose Ästhetik“ als Konsumtugenden. Auffälligkeiten, Protz und Wohlstandspräsentationen gelten als „unstatthaft“ und sind Indizien für „neureiche Emporkömmlinge“.[690] Marken, welche das Bedürfnis nach Understatement bedienen, setzen zwar in der Regel

---

[685] Vgl. Ellison et al. 2006.

[686] Vgl. Bourdieu 1982.

[687] Vgl. Piacentini/Mailer 2004; Bird/Tapp 2008.

[688] Eigene Darstellung basierend auf Informationen der jeweiligen Hersteller; v.l.n.r: Hermès: der Buchstabe „H“ der Gürtelschnalle repräsentiert das Logo des Unternehmens; Prada: der rote Streifen an der Schuhsohle; Louboutin: die rote Schuhsohle und die hohen Absätze; Montblanc: die weisse Stern als Sinnbild des gleichnamigen verschneiten Berggipfels, Missoni: das Zickzackmuster; 7for all Mankind: die Stickerei mit Anlehnung das ein „V“ bei „Seven“ an der Gesässtasche.

[689] Vgl. Kisabaka 2001.

[690] Vgl. Kisabaka 2001.

auf eine reduzierte und dezente Anmutung ihrer Leistungen. Sie heben sich aber gleichsam durch feine Symboliken von der Masse ab und bedienen dadurch das Selbstdarstellungsbedürfnis.[691]

Diese „feinen Unterschiede“ zu erkennen und das Produkt im richtigen Kontext adäquat zu nutzen ist für „Vertreter des Milieus“ Kennzeichen eines hohen Grads an kulturellem Kapital.[692] Obwohl die semiotische Funktion dieser Markenbestandteile gerne herunter gespielt wird, weil „Protzhandlungen“ als „unschick“ gelten, sind diese Markenbestandteile dennoch zentral für den Träger, weil sie eine klare Botschaft über das Individuum beinhalten, nämlich: die feine und leise Statusdemonstration, Signalisierung der Gruppenzugehörigkeit und Distanzierung von der Masse sowie die Kommunikation der kulturellen Grundorientierung.[693] Diese Markenbestandteile, so gering sie auch scheinen mögen, bringen Zugehörigkeit zu einer gewissen Konsumschicht zum Ausdruck und lassen den Linking Value beim Betrachter entstehen. Der Linking Value, ausgedrückt in Form von Symbolen, ist mitunter ein Hauptgrund, weshalb Konsumenten bereit sind, den stattlichen Aufpreis für diese Produkte zu entrichten und nicht die gerne verbalisierte Qualitätsüberlegenheit. Sie ist eine Basiseigenschaft, die vom Konsument vorausgesetzt wird.[694]

These 34:	Community Marken setzen auf eigenständige Symboliken, welche als Markenbestandteile wahrgenommen werden und den Träger als Teil der mit der Marke assoziierten Gruppe nach aussen kennzeichnen.

Ein anderes Beispiel für die Nutzung von Symboliken zu Selbstdarstellungszwecken findet sich bei Massanzügen. Im Business Bereich scheint es immer mehr zum guten Ton zu gehören, durch ein individuelles Kleidungsstück seiner Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen. Was einst teuer und nur einer Elite vorbehalten war, ist mit der wachsenden Zahl von Mass-Konfektionsanbietern im Internet einem breiteren Kreis zugänglich geworden. Unbestrittener Weise finden sich zahlreiche objektive Gründe für den Kauf eines Massstückes wie die bessere Passform und die individualisierbare Stoffqualität. Doch letztendlich besteht ein wichtiger Mehrwert, quasi der Linking Value des Massanzugs, darin, die Knöpfe am Revers des Sakkos geöffnet lassen zu können. Über diese Geste signalisiert der Massanzugträger seinem Umfeld, dass es sich um ein mass-

691 Vgl. Kisabaka 2001.
692 Vgl. Bourdieu 1982.
693 Vgl. Kisabaka 2001.
694 Vgl. Cova/Dalli 2010; Armstrong et al. 2009.

gefertigtes Stück handelt und er auch zum „Kreis der Erfolgreichen“ gehört. Zudem bieten Gespräche über Massanzüge und die Wahl des richtigen Schneiders eine ideale Möglichkeit, mit „Gleichgesinnten“ in Kontakt zu kommen. Denn wie ein Kenner der Branche sagt, zeigen „Massanzugträger denen Sympathie“, die, wie sie selbst, „auch nicht ab der Stange gekleidet“ sind und „erweisen sich gerne die Hochachtung als Insider“.[695]

Schaffung von Differenzierungsvorteilen durch die Unterstützung des Einzigartigkeitsstrebens der Konsumenten

Viele Community Marken setzen auf Strategien, die sich auf das Kundenmotiv „Einzigartigkeit“ beziehen. Indem sie Individualisierungsmöglichkeiten im Rahmen ihrer Leistungen schaffen, heben sie sich von Konkurrenzmarken ab und steigern gleichsam die Zahlungsbereitschaft der Kunden.[696] Die Antworten der Industrie sind vielfältig. Beispiele, wie das Anbieten von seltenen Produkten, die Verknappung des Angebots, selektive Wahl der Vertriebskanäle[697] oder die Kreierung von „first-mover advantages“ durch die Auswahl eines limitierten Initialnutzerkreises finden weite Verbreitung.[698]

Die wohl verbreitetste Differenzierungsform besteht im Customizing, d.h. in der kundenindividuellen Gestaltung und Modifizierung der Leistungen.[699] Im Falle von Autos ist dieses Vorgehen sehr gut dokumentiert und schafft auch für Unternehmen zusätzliche Ertragschancen.[700] Um individuellen oder kollektiven Bedürfnissen gerecht zu werden, wird in der Literatur über zahlreiche Aspekte, wie die Veränderung von Werkspezifika, Leistungssteigerungen, die Erfindung von Markengeschichten usw. berichtet.[701] In der Regel erfolgt die kundenindividuelle Gestaltung über webbasierte Produktkonfiguratoren, welche die Hersteller den Kunden zur Verfügung stellen.[702] Im Rahmen des Konfigurationsprozesses eines Produkts fallen zudem diverse wertvolle Daten und Kundeninformationen an, die für Marktforschungszwecke verwendet werden können.

These 35:	Community Marken schaffen Differenzierungsvorteile (online/offline), indem sie Möglichkeiten anbieten, mit dem das Einzigartigkeitsstreben von Konsumenten realisiert werden kann.

695 Aull 2011, S.1f.; Pountain/Robins 2000; Frank 1998.
696 Vgl. Piller 2006.
697 Vgl. Snyder/Fromkin 1980.
698 Vgl. Rogers 1995.
699 Vgl. Lynn/Harris 1997.
700 Vgl. McAlexander et al. 2002
701 Vgl. Schau et al. 2009; Brownlie et al. 2007.
702 Vgl. Franke et al. 2009.

3.3.2 Mediale Selbstinszenierung der Konsumenten als Herausforderung

Im Zuge der Digitalisierung der Gesellschaft hat die Markeninszenierung der Menschen eine ganz neue Entwicklung erfahren.[703] Die Dynamiken aus dem sozialen Raum werden im Internet repliziert. Konsumenten bilden sich selbst und ihr Konsumverhalten im Netz ab und inszenieren sich im Rahmen von Konsumhandlungen. Reale oder „erstrebenswerte" Markenbeziehungen werden zu Bestandteilen der Profilinformation in sozialen Netzwerken gemacht.[704] Markenfans rund um den Globus vernetzen sich auf ausgewählten Seiten. „Imaginäre Communities" im Sinne Muñiz und O'Guinns werden so zur digitalen Realität.[705] Der individuelle und gemeinschaftliche Konsum erfährt dadurch eine ganz neue Reichweite.

Wegen der sich laufend „verschlechternden Aufwands-Ertrags-Relation klassischer Werbeträger"[706] haben „neue und innovative Kanäle und Werbeformate stark an Bedeutung" gewonnen.[707] Zusätzlich beflügelt von der steigenden Smartphone-Penetration und aufgrund besserer Targeting- und Trackingmöglichkeiten bei diesen Plattformen ist Social Media Marketing heute in der Lage, grosse Werbebudgets auszulösen. Vor allem „Community Marken" setzen auf neue Werbeformate wie Social Media,[708] weil sie ein differenzierteres Kommunikationsverständnis besitzen. Sie geben „alternativen Kanälen eine echte Chance" und sehen es nicht nur als „Trial-and-Error-Pflichtübung". Sie haben erkannt, dass es auf Grund der anhaltenden Fragmentierungstendenzen zukünftig eine „Vielzahl ineinander laufender Kommunikationsaktivitäten" braucht, die alle auf ihre individuelle Art, auf die gleichen Markenziele einzahlen.[709] Trotz des sehr oft „kleinteiligen Geschäfts" und des „hohen Koordinationsaufwands auf Seiten der Werbetreibenden" sehen Community Marken vor allem die neuen Chancen, welche sich ergeben, um einzelne kleinere Communities optimal anzusprechen.[710]

Community Marken gehören in der Regel zu den ersten, welche „neue Kanäle" in ihren Kommunikationsmix integriert haben, was sich mit ihrer offenen Haltung gegenüber Innovationen erklären lässt. Daher ist es auch kein Zufall, dass Marken, die über grosse dokumentierte Brand Communities verfügen, ebenfalls die meisten Fans auf Facebook haben und in den Medien immer wieder durch kre-

---

703 Vgl. Keller 2009
704 Vgl. Schau/Muñiz Jr 2002
705 Vgl. Keller 2009; Casaló et al. 2008; Kozinets 1999:
706 Vgl. Armstrong et al. 2009.
707 Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010.
708 Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010.
709 Vgl. Bachmann/Müller 2010; Belz et al. 2007; Wirtz 2007.
710 Vgl. Strübi 2009b; BVDW 2011.

ative Kampagnen auf sich aufmerksam machen. In den nächsten Jahren wird die Fähigkeit, permanent das Kanalrepertoire zu erweitern und mit den Kunden mitzuhalten, für die Markenführung immer wichtiger werden, weil die Grenzen zwischen On- und Offline gänzlich verschwinden und die Kunden über diverse Endgeräte immer mit dem Internet verbunden sind. Die Bedeutung einer „integralen Bewirtschaftung aller Kundentouchpoints“ steht für Community Marken im Zentrum der Überlegungen und weniger die „Transaktionsorientierung klassischer Werbeführung.“[711]

These 36:	Community Marken sind offen gegenüber neuen Kommunikationsformen und –kanälen und bewirtschaften alle wichtigen Kundentouchpoints.

Der derzeitigen Entwicklung im Markt zu entnehmen, gehört Werbung in sozialen Medien ebenso zum guten Ton,[712] wie es zukünftig normal sein wird, speziell geschulte Social Media Manager zu beschäftigen, welche die Interaktionen über diese Kanäle steuern.[713] Wichtig zu erkennen ist, dass Facebook & Co. lediglich *eine Möglichkeit* darstellt, den eine Community Marke zur Interaktion nutzen kann.[714] Die Geschwindigkeit der Entwicklung auf technischer Seite impliziert bereits, dass es in naher Zukunft zahlreiche neue Interaktions- und Werbemöglichkeiten geben wird und zusätzliche Verkaufskanäle hinzukommen werden.[715] Daher wird es für Community Marken von grosser Wichtigkeit sein, Möglichkeiten für eine Entstehung des Linking Values an möglichst vielen virtuellen Touchpoints zu replizieren.

Gerne vergessen geht auch, dass sich Fans mit Ihren Marken nicht der virtuellen Markenpräsenz wegen „connecten“, sondern aufgrund ihrer Markenbeziehung, die sie „haben oder haben möchten“ bzw. dem Umfeld transparent mitzuteilen versuchen.[716] Dieses Bedürfnis, sich mit der Marke zu „schmücken“, rührt selten aus Markenaktivitäten in sozialen Netzwerken, sondern ergibt sich aus anderen Faktoren wie z.B. dem symbolischen Status der Marke.

These 37:	Social Media macht eine Community Marke nicht zu dem was sie ist. Es ist Möglichkeit unter vielen, wie eine Community Marke Interaktion zur Ihren Mitgliedern aufbaut und pflegt.

[711] Vgl. Wirtz 2009; Strübi 2009b; Wirtz 2007.
[712] Vgl. Zeisser 2010; Strübi 2009b; Holzapfel/Holzapfel 2010.
[713] Vgl. BVDW 2011; Cawley 2011.
[714] Vgl. Strübi 2009b.
[715] Vgl. Tropp 2011.
[716] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010.

Für Marken bedeuten diese Entwicklungen aber auch eine Herausforderung. Viele Umsetzungsbeispiele haben trotz dem an sich vorhandenen Bedürfnis der Nutzer nicht den gewünschten Erfolg gebracht, obwohl die Wirkung von virtuellen Brand Communities auf unternehmerische Zielgrössen in der Literatur mehrheitlich bestätigt wird.[717] Das Problem hängt damit zusammen, dass „die traditionelle Massenmarktlogik“ der Werbetreibenden nur beschränkt auf den Bereich Community Marketing übertragen werden kann. Markenverantwortliche haben ebenfalls ignoriert, dass nur wenige Nutzer ein echtes Interesse daran haben, sich in einem isolierten Bereich aufzuhalten und unter der Kontrolle des Unternehmens „Loblieder auf eine Marke“ zu singen.[718] Daher empfiehlt es sich, die Marke und ihre Aktivitäten mit einer differenzierten Werbestrategie in offenen sozialen Netzwerken zu positionieren.

3.3.3 Community Experience durch Partizipation und Integration

In den letzten Jahren hat sich die Meinung über „user-generated-content“ (UGC) sowie die Einschätzung der Rolle von Konsumenten als „Prosumers“ stark verändert.[719] Die Funktion von Konsumenten als „kreative Agenten“, ob in Form eigener Werbesports oder einer kompletten Integration in den Produktentwicklungsprozess, wird nicht mehr nur in der akademischen Literatur befürwortet, sondern findet zahlreiche praktische Anwendungsformen wie z.B. Mitmachkampagnen.[720] Durch ihre Aktivitäten und Teilnahmebereitschaft sind Konsumenten in der Lage, Mehrwert für sich selbst, das Konsumentenkollektiv und die Marke zu stiften.[721] Kritische Stimmen betonen aber, dass Web 2.0 nur wenige Veränderungen hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens von Konsumenten mit sich gebracht hat, weil die Mehrheit der Leute, wie bis anhin lediglich Inhalte Dritter konsumiert, ohne selbst eigenen Mehrwert zu schaffen.[722] Studien lassen den Schluss zu, dass sich die viel gerühmte Partizipationsbereitschaft mehrheitlich bei Mitgliedern in Brand Communities findet,[723] was mit ihrem übergeordneten Interesse an der Marke zusammenhängt.[724] Sie bilden demnach die Mehrheit, die sich vermehrt einbringt, überdurchschnittlich viele Produkte modifiziert, Informationen zur Verfügung stellt und anderen Nutzern Hilfestellung leistet.[725] Durch Massnahmen, welche die Prozesse fördern, kann der Linking

---

[717] Vgl. Sicilia/Palazon 2008; Bagozzi/Dholakia 2002; Bagozzi/Dholakia 2006a.
[718] Vgl. Strübi 2009b.
[719] Vgl. Kozinets et al. 2008.
[720] Vgl. Cova et al. 2007a.
[721] Vgl. Firat/Venkatesh 1995; Kozinets et al. 2008.
[722] Vgl. Kozinets et al. 2008.
[723] Vgl. Casaló et al. 2008; O'Connor 2008; Zeisser 2010; Bughin/Chui 2010.
[724] Vgl. Fisch/Gscheidle 2008.
[725] Vgl. Bagozzi/Dholakia 2006a; Schau et al. 2009; Von Hippel 2005.

Value entstehen. Konsumenten kommen dadurch mit anderen Menschen in Kontakt, erleben ein Zugehörigkeitsgefühl und können sich zu emotionalen Themen austauschen. Unabhängig davon, welche Kundengruppen wie viel partizipieren und welcher Nutzen sich aus diesen Aktivitäten für eine Marke ergibt, hat sich eine Sache mit Sicherheit verändert: das persönliche Rollenverständnis des Konsumenten im Konsumprozess und die Selbstwahrnehmung der Markenbeziehungen.[726]

Verändertes Rollenverständnis als Ausgangspunkt für den Linking Value

Wikipedia gilt heute als verlässliche Informationsquelle. Die Art der Inhalte unterscheidet sich in den meisten Fällen kaum noch von klassischen Enzyklopädien. Sehr oft sind die Beiträge sogar ausführlicher, aktueller und besser dokumentiert. Zahlreiche Inhalte, die von Konsumenten geschaffen wurden, stehen in Bezug auf ihre Seriosität und Verlässlichkeit professionellen Angeboten in nichts nach. Sofern in technischer Hinsicht die „formalen" Qualitätsanforderungen gegeben sind (Umsetzung, „look-and-feel", etc.), zeigen Forschungsresultate und Studien aus dem Businessumfeld, dass UGC heute nicht als weniger vertrauenswürdig gesehen werden als Inhalte, die von angestammten Markenanbietern stammen.[727] Das hat entscheidenden Einfluss auf die Markenführung. Botschaften von Unternehmen buhlen nicht nur mit denen der direkten Konkurrenz, sondern ebenfalls mit Angeboten von Privatpersonen um die Aufmerksamkeit der Kunden.[728] Brand Community Mitglieder haben heute die Möglichkeit, über Nacht Inhalte zu generieren, die eine ähnliche Verbreitung wie klassische Medien haben. Die potenzielle Einflussnahme einzelner Konsumenten ist damit gestiegen und das Kräfteverhältnis zwischen Marke und Kunde hat sich zu Gunsten des Kunden verändert.[729] Dessen sind sich die meisten Unternehmen bewusst. Doch der echte Wille zur Integration der Kunden in die Markenführung ist aufgrund bestehender Strukturen sehr oft nicht gegeben.

Bedeutung des Customer Empowerment für Community Marken

Unter dem Stichwort „customer empowerment" oder „Demokratisierung" werden Entwicklungen beschrieben, in denen Konsumenten eine grössere Kontrolle oder zumindest ein Mitspracherecht über einstig unternehmensinterne Faktoren erlangen.[730] Die Ausprägungen sind vielfältig. Zum Beispiel beteiligen sich Konsumenten an „Ideation"- und „co-creation"-Prozesse im Sinne einer „community-

---

[726] Vgl. Featherstone 1991; Arnould et al. 2004; Arnould/Price 2000.
[727] Vgl. O'Connor 2008; Bughin et al. 2008.
[728] Vgl. Kozinets et al. 2008.
[729] Vgl. Cova/Pace 2006.
[730] Vgl. Gouthier 2004; Cova/Pace 2006; Von Hippel 2005.

based innovation“. Oder sie übernehmen eine aktive Rolle im Rahmen des Marketing-Mix, wie die Wahrnehmung von Sales-Aufgaben bei Tupperware oder des After-Sales-Support in der Nachkaufphase wie im Falle der Apple User Groups.[731] Ein in Deutschland verbreitetes Konzept der Kundenintegration ist der sogenannte Kundenbeirat. Unternehmen wie die Deutsche Bahn, E-Plus, die Commerzbank oder RWE haben bereits eine ständige Kundencommunity ins Leben gerufen, um sprichwörtlich „ihre Stimmen ins Unternehmen hineinzutragen“.[732] Diese Massnahmen liefern ein gutes Bild der aktuellen Markenentwicklung und können als Frühwarnsystem zur Identifikation potentieller Gefahren dienen.[733]



Abb. 32: Beispiele für Kundenbeiräte bei deutschen Unternehmen[734]

Durch die Auseinandersetzung mit der Kundenwahrnehmung, erlangt eine Community Marke wertvolle Einsichten in die Welt der Konsumenten und ist in der Lage, klare Leitplanken für zukünftige Marketingmassnahmen zu schaffen. Dadurch können mögliche Kundenreaktionen, wie z.B. die Akzeptanz einer Produktlinienerweiterung, im Vorfeld besser abgeschätzt werden. Die Ergebnisse geben Aufschluss über den Kompetenzbereich einer Marke, d.h. sie liefern die nötigen Anhaltspunkte, wie weit eine Marke und deren Produkte verändert werden können, ohne die zentralen Markenwerte zu gefährden.[735]

---

[731] Vgl. Nambisan 2002.

[732] Vgl. Griffin/Hauser 1993.

[733] Vgl. Keller 2000.

[734] Vgl. Deutsche Bahn 2011; E Plus 2011; RWE 2011; Commerzbank 2011.

[735] Vgl. Keller 2000.

Kundenintegration nach eigenem Ermessen

Community Marken verfolgen im Bereich der Kundenintegration einen differenzierten Ansatz. Sie haben verstanden, dass der Grad an Mitbestimmung von den individuellen Präferenzen des Konsumenten abhängt. Nicht alle Personen wollen sich gleichermassen einbringen. Für einen kleineren Teil schaffen Community Marken Partizipationsmöglichkeiten vor, während und nach dem Konsumprozess im Sinne eines „co-creation“ oder „lead-user“-Ansatzes.[736] Für das Gros der Normalverbraucher reicht es in den meisten Fällen, wenn sie die Beziehung zur Community Marke in einigen wenigen Bereichen mitbestimmen können, wie z.B. die kundenseitige Steuerung der Serviceinteraktionen.

These 38:	Community Marken schaffen Raum für Partizipation und bieten die Möglichkeit, die Markenbeziehung nach eigenem Ermessen zu steuern.

Viel wichtiger als die Form der Kundenintegration oder die Unterstützung durch die technischen Systeme, ist die grundlegende Einstellung der Unternehmung und der Mitarbeiter gegenüber diesen Massnahmen. Die ausgefeiltesten Konzepte bringen wenig, wenn auf das Lob und die Kritik der Kunden nicht eingegangen wird und sich keine konkreten Massnahmen daraus resultieren. Vor allem im Rahmen der Umsetzung zeigt sich, ob eine Marke wirklich kundenorientiert agiert oder ob es sich lediglich um ein leeres Marketingversprechen handelt. Community Marken lassen ihre Kunden spüren, dass sie ernst genommen werden und zeigen den Kunden, dass mit ihren Anliegen etwas passiert. Dies hängt sehr stark mit dem internen Träger dieser Massnahmen und der Unternehmenskultur zusammen. Je höher die Kundenintegration im Unternehmen angesiedelt ist, desto grösser sind die Erfolgswahrscheinlichkeit und der positive Einfluss auf die Marke. Zudem braucht es echtes Commitment des Managements und das Verständnis aller Mitarbeiter, dass der Kunde das letzte Wort hat und nicht das Marketing.

These 39:	Kundenintegration ist bei Community Marken kein Selbstzweck, sondern Teil der Marken- und Servicekultur.

[736] Vgl. Gouthier 2004; Cova/Pace 2006.

3.3.4 Soziale Erlebnisse durch Unterstützung von Kundenfaszinationen

Produkte, Dienstleistungen und Marken dienen Menschen längst nicht mehr ausschliesslich der Befriedigung funktionaler Bedürfnisse.[737] Konsumenten wollen sich in einen positiven, sozialen Kontext hineinbegeben können, wo sie sich willkommen, beschützt und integriert fühlen.[738] Produkte und Marken sind für sie dabei Mittel zum Zweck,[739] um positive Erfahrungen mit anderen Menschen zu sammeln und sich selbst und ihrem Alltag Bedeutung zu verleihen.[740] Im Gegensatz zum funktionalen Konsum bezahlt der Konsument laut Thompson nicht für die Leistungen, sondern für die Erlebnisse, die sich aus der Leistung ergeben.[741] Damit sind im Kern nicht Themenparks, Kreuzfahrtschiffe, Cluburlaube oder das Eintauchen in andere „McDisney Banalitäten“ gemeint.[742] Es geht den Konsumenten darum, über den Markenkonsum, persönliche Erfahrungen zu sammeln und die „eigene Lebens- bzw. Markengeschichte“ zu schreiben.[743]

Die Marke folgt der Leidenschaft der Kunden

Community Marken stellen eine Nähe zu den Kunden her, die über die Qualität des Leistungsangebots und die Servicebeziehung hinausgeht.[744] Indem sie ein Bezug zwischen der Marke und einer Kundenfaszination aufbauen, ist es ihnen möglich, eine verlässliche Partnerschaft zu ihren Kunden aufzubauen. Aus Sicht des Nutzers hat eine Community Marke die Funktion eines „unverzichtbaren“ Begleiters bei der Ausübung einer Kundenfaszination. Ein erfolgreiches Beispiel für Unterstützung einer kundenseitigen Faszination liefert die Reiseführermarke Lonely Planet. Lonely Planet kann im Bereich der Community Marken als Benchmark gesehen werden, weil die Marke die Mehrheit der bis anhin besprochenen Eigenschaften wie eine authentische Markengeschichte, „Nicht-Kommerzialität“ oder ein relevantes Brand Meaning aufweist. Begonnen als Reisetagebuch von Tony und Maureen Wheeler, haben die ehemaligen Markeneigentümer mehr per Zufall, den „unentbehrlichen Begleiter für Rucksacktouristen“ geschaffen.[745] Sie haben im Selbstverlag ihre einjährigen Backpacker-Erfahrungen auf dem „Hippie-Trail“ verarbeitet, was den Mythos und die Au-

---

737 Vgl. Hirschman/Holbrook 1982.

738 Vgl. Cova/Dalli 2010.

739 Vgl. Thompson 2000.

740 Vgl. Cova/Dalli 2010; Carù/Cova 2003; Carù/Cova 2006.

741 Vgl. Thompson 2000.

742 McDisneyfication ist ein Term, der in Zusammenhang mit der Serviceindustrie benutzt wird (z.B. Tourismus). Er bezeichnet den Trend, dass in letzten beiden Jahrzehnten zunehmend künstliche und fiktive Welten geschaffen werden. Der Ausdruck steht im Gegensatz zu McDonaldization, wo die Fast-Food-Entwicklungen der Gesellschaft beschrieben werden, vgl. Liska/Ritzer 1997.

743 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

744 Vgl. Homburg 1998.

745 Vgl. Lonely Planet 2011; Von Becker 2007.

thentizität der Marke begründet hat.[746] Mit heute mehr als 270 Länder- und Städtereiseführer ist Lonely Planet ein globales Unternehmen,[747] dessen Botschaft aber immer noch die gleiche ist: Lonely Planet ist eine „vertrauensvolle Informationsquelle“ und erste „Anlaufstelle der Alternativreisecommunity für Insiderinformationen“.[748] Die Marke verkauft den Kunden laut eigenen Angaben keine Reiseführer, sondern steht für „Abenteuerlust, Freigeist, Authentizität und Piониergeist im Tourismus.“[749] Aufgrund der Verhaftung der Marke in der Hippiekultur geniesst Lonely Planet grösstes Vertrauen bei seiner virtuellen Kerncommunity „Thorn Tree“ und kann trotz der „low-budget“-Mentalität der Kernzielgruppe sehr hohe Preise für seine Reiseführer durchsetzen.[750] Lonely Planet bietet Reisenden wie auch Geschäftspartnern zahlreiche innovative Lösungen. Wie von Arnould et al. als vorteilhaft für eine Erlebnismarke beschrieben, deckt Lonely Planet mit zahlreichen faszinationsfördernden Massnahmen alle „Kundentouchpoints“ ab und unterstützt die Kunden in einzelnen Phasen des Erlebniskonsums:[751]

- Als Vorkonsum-Erfahrung beflügelt Lonely Planet ihre Kunden durch Videos, Magazine und Bücher bei der Entwicklung von Reiseideen und –träumen und hilft ihnen bei der Planung neuer Reisevorhaben;
- in der Kaufphase werden nebst der Kernleistung der Reiseführer, Schnittstellen zu geprüften Reiseveranstaltern und Partnerunternehmen zur Verfügung gestellt;
- in der eigentlichen Konsumphase sind die Reiseführer mit ihren wertvollen Tipps, zusätzlichen Geschichten und mobilen Apps eine grosse Hilfe bei der eigenen Erlebnisbildung vorort. Sie verbinden die Reisenden mit historischen Stätten und bereits gemachten Erlebnissen von anderen Personen;
- in der Erinnerungs- oder Nostalgiephase können die Abenteurer ihre Erlebnisse über Social Media, Apps oder Fotosharing-Sites mit Gleichgesinnten teilen und ihrem Umfeld zur Verfügung stellen.

Zudem schafft die Marke Raum für Integration. Gute Reisegeschichten und wertvolle Tipps werden aufgenommen in zukünftige Reiseführer, wodurch die individuellen Erlebnisse zum Bestandteil der Communityhistorie werden. Der einzelne Nutzer kann sich bei der Ausübung seiner Faszination auf das kollektive Wissen einer globalen Gemeinschaft stützen. Er ist damit für alle Zeit mit

[746] Vgl. Von Becker 2007.
[747] Vgl. Lonely Planet 2011.
[748] Vgl. Stockdale/Borovicka 2006.
[749] Vgl. Lonely Planet Client Solutions 2011; Lonely Planet 2011.
[750] Vgl. Rusch 2001.
[751] Vgl. Arnould et al. 2004; Lonely Planet Client Solutions 2011.

allen Reisenden vor und nach ihm verbunden und fühlt sich als Teil eines grösseren Ganzen.



Abb. 33: Fascinations-Cycle von Lonely Planet[752]

Lonely Planet wird mit diesen Aktivitäten zum „konstanten Begleiter des Kunden bei der Ausübung der emotionalen Aktivität" und kann sich über ein „tiefes Verständnis für die wichtigen Themen" differenzieren. Die Marke unterstützt jene „Abenteurer, Selbsterfahrungssuchende, Spartouristen, und Reiseexperten" die nicht „wegen einer Destination", sondern „wegen der Reise selbst" und den damit verbundenen Erfahrungen, in die Ferne schweifen.[753] Der Linking Value entsteht nicht nur durch die zahlreichen erlebnisfördernden Massnahmen. Die Marke vermittelt den Kunden während einer Reise das „Gefühl eines Pioniers, eines Explorers", d.h. die Kunden glauben „spezielle Wege und Orte zu erkunden, die nur wenige Insider auf der Welt" kennen.[754] Dadurch macht Lonely Planet Reisen zu einer besonderen Erlebniserfahrung und schafft zudem Raum für reale Bekanntschaften am Ort der Faszination. Sie bringt Gleichgesinnte im „moment of truth" zusammen und verbindet den einzelnen Alternativtouristen mit seiner „imagined community" in der Realität.[755]

[752] Vgl. Lonely Planet Client Solutions 2011
[753] Vgl. Lonely Planet Client Solutions 2011; Rusch 2001.
[754] Vgl. Lonely Planet 2011; Strübi 2007.
[755] Vgl. Lonely Planet 2011; Strübi 2007; Rusch 2001.

These 40:	Community Marken teilen und unterstützen die emotionsgeladene Faszinationen ihrer Kunden mit geeigneten Massnahmen und bringen sie dadurch mit ihrer „imagined community“ zusammen.

Zwei Wege Kundenfaszinationen zu fördern

Bei der Unterstützung von Kundenfaszinationen stehen einer Community Marke zahlreiche Wege offen. Die Massnahmen lassen sich aber in zwei grundlegende Strategien einordnen, die nachfolgend als „Brand Community Ansatz“[756] und als „Szenenansatz“[757] bezeichnet werden.



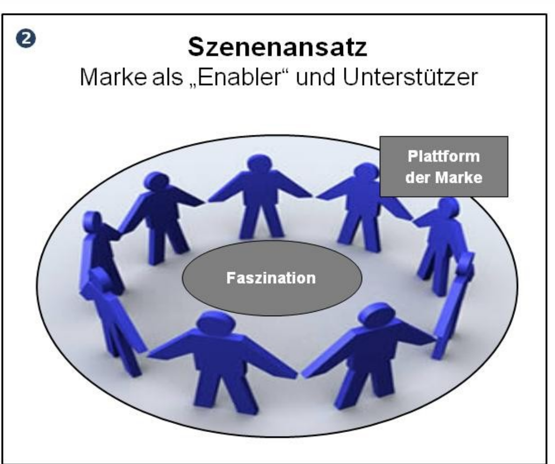


Abb. 34: Ansätze zur Unterstützung von Kundenfaszinationen[758]

Welchen Weg eine Marke beschreiten soll, hängt sehr stark von Ihrer aktuellen Situation ab. Marken und Produkte, mit eher tiefem „involvement“, setzen besser auf die Unterstützung bestehender Szenen oder Faszinationen, indem sie Kontaktplattformen für Konsumenten schaffen.[759] Die definitive Abgrenzung, welchen Ansatz eine Marke verfolgt, ist im Einzelfall nicht immer überschneidungsfrei zu klären, wobei der Unterschied hauptsächlich im Kundenfokus liegt.

Brand Community Ansatz

Beim *Brand Community Ansatz* steht die Marke mit all ihren Aktivitäten im Zentrum. In der Regel besteht die Kundenfaszination in der Marke selbst oder hat aufgrund ihrer Leistungscharakteristika einen sehr engen Bezug zur Faszination. Hierbei handelt es sich um die klassische Sichtweise der Brand Communi-

[756] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[757] Vgl. Cova et al. 2007c; Prykop 2005; Hitzler et al. 2005.
[758] Eigene Darstellung.
[759] Vgl. Von Loewenfeld 2006.

ty.[760] Beispiele wie die von McAlexander et al. beschriebenen Markenfeste von Jeep gehören in diese Kategorie.[761] Dieser Ansatz findet sich naturgemäss vor allem bei „high-involvement“-Produkten wie Autos, Spielzeugen oder Unterhaltungselektronik etc.

Bei dieser Strategie hat die Community Marke eine Entwicklerfunktion, d.h. sie pflegt und unterstützt eine Community von Markenenthusiasten. Die Massnahmen zielen darauf ab, über einen kontinuierlichen Gruppenbildungsprozess dauerhafte Beziehungen zwischen den Markennutzern aufzubauen. Dabei spielt die Optimierung der Interaktionsprozesse zwischen den beteiligten Parteien eine wichtige Rolle.[762] Die Marke muss zum einen direkt mit den Kunden interagieren und zum anderen Rahmenbedingungen für die Kunde-Kunde-Interaktion schaffen. Gleichermassen werden dadurch auch Möglichkeiten zur Verbreitung von persönlichen Erblebnissen geschaffen, an denen die Gruppe teilhaben kann.

Markenevents spielen bei dieser Strategie eine besondere Rolle, sind aber nicht die einzigen Umsetzungsmöglichkeiten. Im Falle eines Events sollte der Fokus vor allem auf den Phasen zwischen einzelnen Veranstaltungen liegen, da hier die Beziehungen, die zwischen den Kunden aufgebaut wurden, wieder auseinanderzubrechen drohen. Am besten geschieht dies, indem ein einzelner Event in einem grösseren Zusammenhang steht, z.B. Teil eines Curriculums oder Event-Zyklus‘ ist.

Case: YFO – eine Private Banking Brand Community[763]

BankCo, ein international tätiges Finanzinstitut, setzt im Private Banking Bereich seit mehreren Jahren erfolgreich auf Community Marketing. Die Bank hat für die Bindung der UHNWI[764] eine Kundencommunity namens „Young Finance Organization (YFO)“ geschaffen. Die Community hat zum Ziel die nächste Kundengeneration im Alter zwischen 20 und 30 an die Bank zu binden. Zu diesem Zweck rekrutiert die Bank mehrmals jährlich eine Gruppe ausgewählter Nachkommen vermögender Bankkunden zu einem mehrtägigem Finance-Seminar (Young Finance Initiative). Es findet in einem internationalen Set-up an verschiedenen Orten auf der Welt statt. In Zusammenarbeit mit renommierten Uni-

760 Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

761 Vgl. McAlexander et al. 2002.

762 Marke, Kunden, Mitarbeiter und Produkte, vgl. McAlexander et al. 2002.

763 Die Resultate basieren auf Interviews mit dem Management und operativen Verantwortlichen sowie auf internen Materialien und Dokumentationen, vgl. Strübi 2009a.

764 Ultra High Net Worth Individual; Personen mit einem Vermögen über 30 Mio.$, vgl. Deloitte 2011.

versitäten dozieren unabhängige Experten über diverse finanzwirtschaftliche Themen. Der Inhalt dieser Seminare ist vielfältig und anspruchsvoll. Nebst der fachlichen Arbeit wird den Teilnehmenden ein vielfältiges soziales Programm geboten. Da alle Teilnehmenden einen ähnlichen familiären Background und ein internationales „mindset“ besitzen, ergeben sich zudem aussergewöhnliche Networking-Chancen.

Eltern wie Kinder ziehen ihren Nutzen aus den Community Massnahmen

Es wird bewusst darauf geachtet, ein anspruchsvolles fachliches Niveau der Seminarinhalte zu garantieren, zumal zahlreiche Teilnehmer bereits sehr viel über das Banking wissen. Aufgrund ihrer Ausgangssituation als zukünftige Erben eines grossen Vermögens haben sie zwangsläufig einen grösseren Informationsbedarf. Deshalb werden auch nur Teilnehmer mit Bachelor-Abschluss berücksichtigt. Im Rahmen der Veranstaltung haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre eigenen finanziellen Bedürfnisse besser kennen zu lernen. Das Rollenverständnis der nächsten Generation hat sich gegenüber den Eltern geändert: die Nachkommen wollen zukünftig eine aktivere Funktion in ihrer Vermögensverwaltung haben und nicht alles dem Relationship Manager überlassen. Gegenüber den Kindern profiliert sich die Bank als Benchmark im Private Banking Bereich und festigt dadurch ihre Markenpräferenzen. Für Eltern ist diese Massnahme von Nutzen, weil sich ihre Kinder ein breiteres Verständnis über den Finanzmarkt aneignen können. Durch eine Profilierung im Bereich Bildung, der für umsichtige Eltern von grosser Bedeutung ist, zeigt BankCo eine hohe soziale Verantwortung sowie ein vorausschauendes und umsichtiges Kundenmanagement.

Einbettung singulärer Massnahmen in einem Gesamtkonzept

BankCo achtet darauf, dass die sozialen Beziehungen der einzelnen Teilnehmer des YFI nach der Teilnahme am Seminar nicht abbrechen. Das Ziel besteht in der Überführung ehemaliger Kursabsolventen in die „Young Finance Organization“. Am Schlussabend des YFI erfolgt die offizielle Aufnahme in die YFO.

> Die Kundencommunity *“connects the next generation of influential families and establishes and fosters valuable contacts among peers with similar backgrounds for the purpose of exchanging ideas, experiencing different cultures, and pursuing learning in the fields of finance, business and personal development.”*

Die Teilnahme am Seminar ist die einzige Möglichkeit zur Aufnahme in die YFO. Da die Plätze sehr restriktiv vergeben werden, ist eine Mitgliedschaft in

der YFO von besonderer Bedeutung. BankCo hat unter seiner Marke ein einzigartiges globales Netzwerk ambitiöser „high-potentials“ geschaffen. Das offizielle Ziel der Community besteht darin*:*

> *„To support the members in their responsibility as investors and empower them to become competent global decision makers who achieve their goals through culturally diverse experiences and outstanding, globally competitive education.”*

Aufbau und wichtigste Aktivitäten der YFO

Die YFO wird über eine virtuelle Plattform zentral gesteuert, wo einzelne Mitglieder miteinander interagieren können. Die Organisation hat eine regionale Chapter-Struktur. Alle Aktivitäten der YFO werden immer in enger Kooperation mit einem Alumni-Board geplant und durchgeführt. Einmal jährlich findet ein viertägiges internationales Symposium statt, wo verschiedene Business Themen diskutiert werden. Zudem gibt es regionale Treffen für individuelle Weiterbildungen, Seminare oder Trainingssessions. BankCo bietet im Rahmen der YFO den Mitgliedern nebst dem sozialen Erlebnis, zahlreiche Angebote im Bereich Bildung und Networking.

Kundenfeedbacks auf die YFO

Wie die Feedbacks von Kunden zeigen, ist die YFO ein grosser Erfolg. Eine Teilnehmerin berichtet über die Organisation:

> *“The YFO for me is like a big family. Everywhere I go, I have friends I can visit, learn from, and who can help me in my personal and business life. Without the YFO, we would not have met in this life-changing way. No amount of money could have bought this. It was the best investment I have ever made.”*

Ein anderer Teilnehmer hält fest zur YFI:

> “*I came to the YFI with only little expectations –but I was overwhelmed by the teachers, the content provided and my peers. The information gathered will be very helpful in my future life and beside the financial knowledge I gained, understood my important role as being an investor and made friends from all over the world. I therefore greatly appreciate having been selected to participate in this program.”*

Indizien für die konstituierenden Elemente einer Brand Community

Die Kommentare zeigen, dass BankCo in der Lage ist, Community Mechanismen im Bereich Private Banking zu fördern. Es handelt sich um eine exklusive Leistung, die nicht käuflich zu erwerben ist. Für die Teilnehmer bedeutet das Seminar eine echte Challenge. Es handelt sich nicht um passiven Konsum, weil sie einen aktiven Teil zum Gelingen der Community Experience beitragen müssen. Die Idee, Teil eines grösseren Kollektivs („*big family*“) und die Schaffung eines Linking Values zu einer „imagined community“ („*role as being an investor*“) wird ebenfalls erreicht. Der Stellenwert dieser Massnahme ist für die Mitglieder auch daran ersichtlich, dass sie die Teilnahme am Seminar gerne in ihren Lebensläufen angeben und sogar öffentlich ihre Mitgliedschaft auf Social Networking Plattformen publizieren.

Höhere Zweckbindung steht im Vordergrund

Der Zweck der YFO besteht unabhängig vom finanziellen und sozialen Mehrwert für die Kunden, die Teilnehmer auf ihre Rolle als umsichtiger Investor aufmerksam zu machen. BankCo versucht den Teilnehmern zu vermitteln, dass sie aufgrund ihrer finanziellen Mittel und ihrer mächtigen sozialen Beziehungen eine moralische Verantwortung besitzen und diese auch wahrnehmen müssen, zumal sie *„in der Lage sind, über umsichtiges Investieren einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Welt zu leisten.”*

Szenenansatz

Viele Markenverantwortliche orientieren sich an den bekannten Community Beispielen aus der Literatur und versuchen, selbst eigenständige Markengruppierungen zu schaffen. In den meisten Fällen wird diese Strategie nicht von Erfolg gekrönt sein, weil die Marke oder das Produkt nicht die notwendigen Voraussetzungen für die Bildung einer Brand Community mitbringt (Brand Story, Linking Value, etc.).[765] Für solche Marken bietet es sich an, sich mehr auf den *Szeneansatz* zu konzentrieren.[766]

Marken begeben sich hier in bestehende Szenen hinein und schaffen Plattformen für die Kunden, wo sie im Rahmen des Konsumprozesses oder bei der Auseinandersetzung mit der Faszination mit Gleichgesinnten in Kontakt kommen.[767] Über die Faszination entstehen Beziehungen zu anderen Menschen und ein soziales Erlebnis. Zentraler Fokus der Konsumenten ist hier nicht die Com-

[765] Vgl. die Gründe bei Von Loewenfeld 2006.
[766] Vgl. Cova et al. 2007c; Prykop 2005; Hitzler et al. 2005.
[767] Vgl. Cova 1997.

munity Marke, sondern eine Faszination wie Sportaktivitäten, Musikveranstaltungen, Hobbies, etc.[768] Es handelt es sich oft um Szenen oder Tribes, in denen sich verschiedene Brand Communities tummeln.[769] Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass sich einzelne Markengemeinschaften stark überlagern und das emotional belegte Thema, die Begeisterung für die Sportart selbst, in der Regel im Vordergrund steht.

Case: Szenenmarketing im Private Banking – Oldtimer Car Initiative (OCI)[770]

Im Rahmen der Eventstrategie engagiert sich „PrivateBank (PB)“ im Oldtimerbereich, weil das Sammeln von alten Fahrzeugen eine Leidenschaft vieler UHNWI, der Kernzielgruppe von PB, darstellt. Bei der auch als Classic Car bezeichneten Faszination handelt es sich um eine sehr gut vernetzte internationale Szene. Aufgrund der hohen Dichte vermögender Personen und den weltweit vielen Anlässen, ergeben sich exzellente Möglichkeiten, um als Bank mit Kunden und Prospects im privaten Rahmen in Kontakt zu kommen.

Zentrale Massnahmen zur Positionierung von PB in der Classic Car Szene

Die Strategie von PB zur Förderung des sozialen Erlebnisses umfassen zwei zentrale Massnahmen:

Zum einen unterstützt PB traditionelle Rallyes, Rennen, Oldtimer Auktionen und „Concours d'Elegance“.[771] Diese Massnahmen werden intern als *„Positioning Events“* bezeichnet. Es handelt sich im Grunde um klassisches Sponsoring mit diversen Kundenveranstaltungen wie Apéro-Get-Togethers. Für ausgewählte Gäste veranstaltet PB exklusive Themen-Partys im privaten Rahmen mit Vertretern des Top-Managements. So verschafft sich PB zusätzliche Aufmerksamkeit als „Förderer der guten Sache“.

Als zweite Massnahme veranstaltet PB private Oldtimer Rallyes für UHNWI-Kunden und Prospects. Diese *„Flagship-Events“* finden zweimal jährlich an aussergewöhnlichen Orten wie in Monaco, an der Amalfi-Küste oder in St.Tropez statt. Sie dauern zwischen drei und vier Tagen und verzeichnen eine internationale Teilnehmerschaft, die *„auf eigene Kosten zum Teil von sehr weit her ihre Automobile einfliegen lassen.“* Ergänzt werden die Rallyes durch diver-

---

[768] Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c.
[769] Vgl. Prykop 2005.
[770] Die Resultate basieren auf Gesprächen mit dem Management, operativen Verantwortlichen und Frontmitarbeitern sowie internen Materialien und Dokumentationen, Strübi 2009a.
[771] Dt. „Schönheitswettbewerb“; „concours“, vgl. Duden 2011.

se soziale Aktivitäten wie Besichtigungen, „lunch-stops“ oder Dinners an erstklassigen Orten. Der Fokus liegt aber immer auf der Faszination „Oldtimer“.

Erfolgreiche Positionierung von PB in einer exklusiven Szene

Allen Teilnehmern ist bewusst, dass hinter der Förderung dieses Sports weniger der „gute Zweck“ als primär das „ökonomisches Kalkül der Bank“ steht. Aus diesem Grunde musste PB zuerst „Reputation in der Oldtimer Szene“ aufbauen und echtes Commitment gegenüber der Faszination zeigen. Um die Akzeptanz von PB und deren Mitarbeiter in der Szene sicherzustellen, war es zu Beginn der Initiative nicht möglich, „einfach bestehende Sponsoring-Konzepte auf diese Plattform zu übertragen“.

Für eine erfolgreiche Positionierung von PB in einer so geschlossenen Szene brauchte es eine neue Herangehensweise, die grundlegend auf den Erfolgsfaktoren „Authentizität, People / Family Style und Exklusivität“ basierte.

1. Authentizität der Markenpositionierung

Um eine glaubwürdige Präsenz in einer Nischenszene aufzubauen, muss das Markenimage zur Szene passen.[772] Die Marke muss ihr „(sub)kulturelles Kapital“ unter Beweis stellen,[773] sonst wird sie als „Fremdkörper wahrgenommen“ und von der Szene abgelehnt.[774] Sponsoring im Banking ist in der Regel eine kurzfristige Angelegenheit. Bei der Unterstützung von exklusiven Szenenplattformen war sich PB bewusst, dass eine gewisse Kontinuität wichtig ist für den Aufbau der nötigen Reputation. Daher braucht es zwingend „interne Befürworter beim Management“, die mit ehrlicher Begeisterung hinter den Szenenaktivitäten stehen. Aufgrund der Tatsache, dass einige Mitglieder der Geschäftsleitung ebenfalls passionierte Oldtimerfahrer sind, war dies sichergestellt. Der Rückhalt auf Führungsstufe ist nicht nur wichtig für die Sicherstellung der finanziellen Mittel, sondern er beinhaltet eine noch wichtigere Botschaft an die Szene:

> *„Die Faszination ist für die ganze Unternehmung von enormer Relevanz (…) und stellt kein Nebenschauplatz für die Gewinnoptimierung dar.“*

In der Oldtimer Szene dreht sich alles um die Fahrzeuge. Damit PB bei den Rallyes glaubwürdig vertreten ist, unterhält die Bank einen eigenen Carpark. Er steht Frontmitarbeitern bei der Teilnahme an Rallyes zur Verfügung. Für das Prestige der Marke ist es zwingend notwendig, dass die Fahrzeuge einen gewissen Status aufweisen und von der Mehrheit der Szene-Mitglieder akzeptiert

---

[772] Vgl. Prykop 2005.
[773] Vgl. Leigh et al. 2006
[774] Vgl. Nancarrow/Nancarrow 2007; Strübi 2009a.

werden. Aber PB ist sich gleichermassen bewusst, dass die Autos nicht zu „einzigartig“ sein dürfen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass den Kunden „ihre eigene Show gestohlen wird”, weil:

> *„Clients love to demonstrate their cars in a certain fashion and value a platform for self-portrayal.”*

PB setzt alles daran, dass seine Marke bei Szenenaktivitäten so wenig wie möglich im Zentrum steht, sondern stets als „Enabler“ für die Kundenfaszination fungiert und auch so wahrgenommen wird.[775]

Gleiches gilt für die Unternehmensvertreter. Sie müssen selbst Teil der Szene sein und sich natürlich darin bewegen können.[776] Da es sich beim Classic Car um ein hoch-emotionales Hobby mit traditionellen Werten sowie einer langen Geschichte handelt, werden Frontmitarbeiter im Vorfeld von einem Fachmann im „Szenencode“ geschult. Dazu gehört spezialisiertes Wissen über die Geschichte des Sports und die verschiedenen Fahrzeuge, der Respekt vor Ritualen und Traditionen, adäquates Verhalten (bspw. gilt es als Sünde, einen Oldtimer am Hang abzustellen) und die richtige Verwendung des entsprechenden Vokabulars, weil:

> *„Classic car sport is full of unwritten rules and interaction patterns.“*

Ebenfalls stellt PB sicher, dass das Wissen aktiv verwaltet und den Frontmitarbeitern zur Verfügung steht. Ohne die nötigen Grundlagen wird eine Person und damit auch PB nicht ernst genommen. Denn:

> *„The more specialized a community is, the more refined and receptive are members for appropriate behavior.“*

In der Classic Car Szene gelten die einzelnen Rallyes und ihre Strecken zum Teil als legendär und beinhalten grosses Story-Telling-Potenzial. Wenn also neue Plattformen geschaffen werden, müssen auch diese zuerst ihre Glaubwürdigkeit in der Szene aufbauen. PB achtet daher bei der Planung der Flagship-Events darauf, stets etwas Neues zu schaffen, nicht bestehende Anlässe zu kopieren und auf „unbeschriebene“ Veranstaltungsorte zu setzen. Sichergestellt wird dies durch die gemeinsame Realisierung der einzelnen Anlässe mit anerkannten Experten aus der Szene. Für die langfristige Reputation einer Plattform wie das OCI ist es zudem wichtig, dass PB keine Massnahmen verfolgt, die nicht zum Classic Car Sport passen (z.B. Förderungen von rivalisierenden Szenen wie Motorrad). Zudem muss aufgepasst werden, dass der enge Fokus auf

[775] Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c; Atkin 2004; Strübi 2009a; weitere Ausführungen bei Prykop 2005.
[776] Vgl. Beverland 2005b

der Faszination nicht durch zu viele parallele Aktivitäten verwässert wird. Vor allem dürfen nicht bankgeschäftliche Fragestellungen oder Verkaufsaktivitäten mit sozialen Events vermischt werden, weil dieses Verhalten der Glaubwürdigkeit von PB abträglich wäre.

2. People und Family Style

Sich als „Neuling“ in einer traditionellen Szene zu positionieren, die so überschaubar ist, stellte für PB eine grosse Herausforderung dar. Zahlreiche andere Marken, vornehmlich aus dem Automobilsektor und Uhrenhersteller, waren bereits stark vertreten. PB beschloss, die Szene von innen her aufzurollen. Die Bank hatte das Glück, dass sich in den Reihen ihrer Kunden zahlreiche „Hardcore Fans“ befanden, die bankinterne Bezeichnung für den Szenenkern.[777] Im ersten Schritt hat PB diese Personen rekrutiert, um eine stabile Kerngruppe aufzubauen, welche die Marke in der Szene trägt. Dies war nicht zuletzt möglich, da einige Relationship Manager die Oldtimer Leidenschaft ihrer Kunden teilten und bereits im Vorfeld der OCI gemeinsam private Ausflüge unternommen haben.

Für das Wachstum der Plattform ist es extrem wichtig, dass gewisse Personen aus der Szene vertreten sind. Die Qualität eines Community Events hängt immer von den anwesenden Personen ab. Ohne anerkannte Szenevertreter fehlt es einer Rallye an Ausstrahlungskraft. Denn:

> *„Social hubs are necessary to attract core community members and interesting prospects for PB.”*

Die Anwesenheit gewisser „scene regulars“ fungiert in einer Szene als informeller Qualitätsindikator, zumal:

> *„Without (scene regulars) the event lacks authenticity and will not be integrated in the community.”*

Gleichermassen gelten diese „social hubs“ als verlässliche Quellen für Mundpropaganda. Sie sind in der Lage, das Renommee eines Events zu fördern oder gänzlich zu zerstören. PB musste erkennen, dass einige Personen, unabhängig von ihrem finanziellen Potenzial, regelmässig zu den Anlässen eingeladen werden müssen. Ihre Teilnahme hat Signalwirkung an die ganze Community und verbürgt die Qualität des Events. Denn

> *„Under no circumstances are these individuals to scare off.“*

[777] Vgl. Strübi 2009a; Prykop 2005.

Diese Denkweise war in Bezug auf die Eventvergabe neu, zumal wie bei den meisten Banken eine Einladungen von den bestehenden Assets und dem zukünftigen finanziellem Potenzial des Kunden abhängt. PB musste ebenfalls erkennen, dass „die Kunden, welche eine gewisse Faszination authentisch teilen, nicht zwangsläufig diejenigen mit den meisten Assets sind“. Ferner beinhaltet die Vergabe der begehrten Plätze immer ein Verteilungsproblem. Solche Events sind sehr teuer und aus Sicht der Relationship Manager sollten sie bloss ein einmaliges „Kunden-Goddie“ darstellen und nicht den Charakter einer wiederkehrenden Veranstaltung haben. Dieser Aspekt ist aber für eine funktionier-eden Community essentiell.

Als Ausweg hätte sich der Verkauf von Startplätzen an wiederkehrende Teilnehmer angeboten. Oder interessierte Kunden, die erneut teilnehmen möchten, hätte man freundlich darauf hinweisen können, dass für einen gesicherten Startplatz ein gewisses jährliches Wachstum des Kundendepots erforderlich ist. Das Knüpfen von Kundenvorteilen an klare Bedingungen findet bis heute wenig Verbreitung im Private Banking. Es gehört nicht zur „Kultur der Bank“, weil permanente Angst besteht, dass die Kunden abwandern. Dabei geht aber vergessen, dass die Beendigung der Kundenbeziehung in den meisten Fällen auf eine schlechte Performance, auf den Weggang des Relationship Managers oder auf die Höhe der Gebühr für die Depotverwaltung zurückzuführen ist.

Ferner achtet PB darauf, dass ein „gesunder“ Mix von Leuten mit ähnlichem Background, aber verschiedenen Status in der Szene, am Event anwesend sind. Daher konzentrierte man sich nicht ausschliesslich auf „hardcore fans“, weil das dem Event-Klima abträglich wäre. Diese Personen sind derart versiert und kritisch in Bezug auf Oldtimeraktivitäten, dass sich daraus mit grösster Wahrscheinlichkeit eine negative Gruppendynamik ergeben würde. Neuere Mitglieder in der Szene würden abgeschreckt oder gar aktiv ausgegrenzt.[778] Wie auch Schau et al. bereits theoretisch aufgezeigt haben, braucht es diesen „richtigen Mix“, damit die sozialen Prozesse am Event greifen und die wenigen „Experten“ sich stark um die Integration der jüngeren Teilnehmer in die Community bemühen.[779] Bei Community Events geht es letztendlich immer um die anwesenden Personen. Die Organisation stellt lediglich die Plattform, die Mitglieder machen den Event zum Erfolg.[780]

Die Mehrheit der vertretenen UHNWI ist aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit meistens sehr stark eingespannt. Ein mehrtätiger Event stellt für viele ein zeitliches Problem dar. Da aber eine Teilnahme dieser beruflich aktiven Personen

---

[778] Vgl. Algesheimer 2004.
[779] Vgl. Schau et al. 2009.
[780] Vgl. Baumgartner 2007.

aus Networking-Gesichtspunkten besonders interessant ist und eine grosse Anziehungskraft besitzt, war es notwendig, zusätzliche Teilnahme-Argumente zu schaffen. PB stellt dafür ein besonderes Rahmenprogramm für die Familien dieser Teilnehmer zur Verfügung, wo die nicht Classic Car begeisterten Personen ebenfalls eine spannende Zeit verbringen können. Auch hier wird minutiös darauf geachtet, dass der „Geist des Classic Car“ in irgendeiner Form stets präsent ist.[781]

3. Exklusivität

Dinge, die nicht käuflich zu erwerben sind, haben eine spezielle Ausstrahlung. Das gilt besonders für das UHNWI-Segment, das sich im Grunde alles leisten kann. PB erkannte, dass es notwendig ist, den Kunden etwas ganz Besonderes zu bieten:

> *“A once-in-a-lifetime experience to the top end of the classic car owners.”*

In der Classic Car Szene hat sich die Qualität der PB Events auch schnell herumgesprochen. PB hat mit seinen Flagship-Events ein ultimatives Verkaufsargument für Fans in der Classic Car Szene geschaffen. Wie Frontmitarbeiter berichten, herrscht unter einigen Teilnehmern ein regelrechter Wettbewerb um die heiss begehrten Plätze und zahlreiche Kunden und Prospects gehen proaktiv auf die Bank zu.

Die grosse Herausforderung für PB wird zukünftig darin bestehen, keine Massenveranstaltung zu werden. Diesem Umstand wird, nicht zuletzt aus Kostenüberlegungen, durch eine künstliche Limitierung auf eine möglichst geringe Anzahl Teams Rechnung getragen. Damit verbunden ist nicht nur ein Prestigegewinn für die Teilnehmer, sondern die Begrenzung hat auch eine Qualitätssicherungsfunktion. Ohne eine Beschränkung der Teilnehmerzahl durch PB, wären der familiäre Charakter und die Exklusivität der Plattform sehr schnell verloren gegangen. Limitierungsstrategien fördern zudem In- und Outgroup-Tendenzen und erhöhen den Anreiz für Kunden dabei zu sein.[782] Gleiches gilt für die Zulassung der Wagen. PB ist stets darum bemüht, eine klar definierte Liste der zugelassenden Marken und eine Ober-und Untergrenze des Alters festzulegen, was zu einer besonderen Aura der Anlässe beiträgt.

Zudem hat PB einige „verdiente“ Mitglieder zu „Co-Hosts“ der Events erkoren, welche gemeinsam mit Vertretern des Managements den Anlass präsentieren.

---

[781] Hierbei spielt es eine sekundäre Rolle, wer die Kosten trägt, da es sich klar um eine Zusatzleistung handelt. Solange die Kunden mit dem Ergebnis zufrieden sind und möglichst wenig mit der Organisation zu tun haben, sind sie in der Regel gerne bereit, einen Aufpreis zu bezahlen, vgl. Strübi 2009a.

[782] Vgl. Mullen et al. 1992; Veloutsou/Moutinho 2009.

Damit sind die Events nicht mehr nur Teil der Aktivitäten von PB, sondern werden zu communityeigenen Veranstaltungen. Entscheidend ist zudem, dass es sich nicht um eine singuläre Aneinanderreihung isolierter Anlässe handelt. Es bedarf einer Meta-Story, welche sich durch die einzelnen Anlässe zieht. Bei PB finden jeweils eine Frühjahrs- und eine Herbstrallye statt, welche durch eine „season-end“-Party abgerundet wird.

Durch die gemeinsame Zeit, die intensive Gruppenerfahrung und den Wettbewerb unter den Teilnehmern entwickelt sich in der Regel eine Art „Lagerstimmung”. Diese Erlebnisse wecken bei den Teilnehmern nostalgische Gefühle.[783] Einerseits erinnert die Erfahrung an die eigene Kindheit, als man draussen war und mit Freunden ein Abenteuer erlebte. Anderseits aktiviert das emotionale Umfeld Gespräche über eine idealisierte Vergangenheit als noch „richtige Autos auf den Strassen unterwegs waren”. Um die gemeinsamen Erfahrungen fest zu halten, werden spezielle Memorabilien und „give-aways“ abgegeben. Die Teilnehmer erhalten z.B. eine Plakette der Rallye oder ein Fotobuch, wo die unterschiedlichen Fahrzeuge der Teilnehmer und besondere Momente festgehalten werden. Diese Gesten haben eine besondere Bedeutung für Classic Car Fans, weil das Sammeln von Abzeichen eine gewisse Statusrelevanz birgt und das Fotobuch ein wertvolles Erinnerungsstück darstellt. Trotz des hohen Aufwands für PB beweisen die vielen Dankesbriefe der Teilnehmer den Mehrwert dieser Massnahmen. Einzelne Kunden waren vom Event derart begeistert, dass sich daraus Splittergruppen und echte Freundschaften ergaben. Wie von der Front berichtet wurde, hatte ein Teilnehmer auf eigene Rechnung seine Bekanntschaften der Rallye zu privaten Oldtimerfahrten eingeladen und private Events für sie ausgerichtet.

Nachfolgende Abbildung fasst die Ergebnisse der Fallstudie zusammen. Ersichtlich sind die drei zentralen Erfolgsfaktoren mit jeweiligen Subkategorien und dem Dachkonzept „following the passion of our clients“.

[783] Vgl. Diamond et al. 2009.

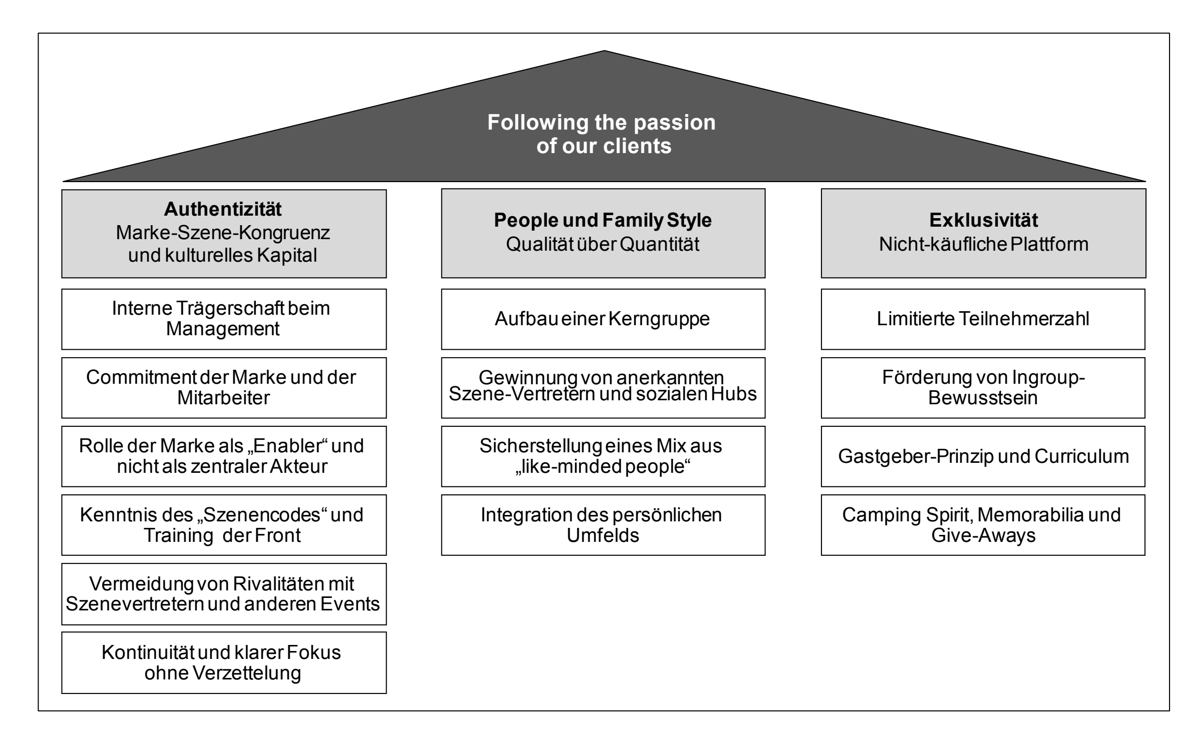


Abb. 35: Erfolgsfaktoren von Community Plattformen im Private Banking[784]

Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte zum „Linking Value“

Konsumenten verfolgen in ihrem bewussten Konsumstreben mehrere Ziele, wovon zwei von zentraler Bedeutung für die menschliche Identität sind: Die Betonung der eigenen Individualität und die Sicherstellung der Zugehörigkeit zu attraktiven Gruppen.[785] Wenn Konsumenten über sich selbst und ihre Ziele nachdenken oder ihren Zuhörern etwas darüber erzählen, machen sie das im Rahmen von Geschichten. Dabei ergibt sich das eigene Selbst aus einer Aneinanderreihung bedeutender narrativer Ereignisse, die sich in einem individuellen und stimmigen Ganzen vereinen.[786] In diesen Geschichten integrieren Konsumenten wichtige Beziehungen zu anderen Menschen, Objekten oder emotionsgeladen Aktivitäten und Ereignissen, mit denen sie ein möglichst attraktives und stimmiges Bild von sich vermitteln möchten.[787] Den Beitrag, den eine Marke für die komplementäre Zielerreichung, „Individualität und soziale Vernetzung“, bietet, bezeichnet man in der akademischen Literatur als „Linking Value.”[788]

Community Marken unterstützen ihre Kunden bei der Erreichung ihrer Vorhaben, indem sie Rahmenbedingungen schaffen, wo ein Konsument mit anderen

---

784 Vgl. Strübi 2009a

785 Vgl. Ratneshwar et al. 2000; Arnould/Price 2000.

786 Vgl. Escalas/Bettman 2000.

787 Vgl. Belk 1988.

788 Vgl. Cova 1997.

Leuten in Kontakt kommt (bzw. glaubt, Teil einer attraktiven Gruppe zu sein) und gleichzeitig seine Individualität betonen kann.[789] Dafür gibt es zahlreiche Wege und Umsetzungsbeispiele. Es finden sich immer wiederkehrende Muster, doch die konkrete Ausgestaltung sollte für jede Marke möglichst einzigartig sein und zum Brand Meaning passen.[790]

Das Produkt- und Markendesign sind starke Plattformen für das Selbstdarstellungsstreben eines Menschen. Wie die „Kriegsbemalung bei den Indianern“, schmücken sich Konsumenten mit ihren Marken, um ihre Einzigartigkeit, ihre Errungenschaften und „Stammeszugehörigkeit“ zu symbolisieren.[791] Community Marken fördern dieses Streben nicht nur in der Offlinewelt, sondern haben auch einen starken Fokus darauf, diese Prozesse in sozialen Medien virtuell abbildbar zu machen. Indem Community Marken die Faszinationen der Kunden unterstützen und sie in ihre Aktivitäten einbinden, schaffen sie nicht nur Plattformen, wo der Kunde mit gleichgesinnten in Kontakt kommt, sondern helfen ihm auch beim Schreiben einer eigenen relevanten Lebensgeschichte.

[789] Vgl. Cova 1996a; Escalas/Bettman 2003; Firat/Venkatesh 1995.
[790] Vgl. Kay 2006.
[791] Vgl. Cova et al. 2007a; Cova/Cova 2002; Von Loewenfeld 2006.

Checkliste zur Beurteilung des aktuellen „Linking Values“ der Marke

Linking Value										
	Aktuelle Einschätzung					Relative Performance				
Allgemeine Aspekte aus Kundensicht	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Leistungen helfen dem Kunden, seine Individualität auszudrücken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Leistungen helfen dem Kunden, soziale Beziehungen zu anderen Menschen/attraktiven Gruppen aufzubauen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Nutzung unserer Leistungen wird mit einer attraktiven Gruppe bzw. einem positiven Lifestyle in Verbindung gebracht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Leistungen gelten als Symbol /Aushängeschild für positiv belegte Gruppenzugehörigkeiten bzw. einem Lifestyle.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Leistungen stiften einen wesentlichen Beitrag zu Lebensgeschichte unserer Kunden bzw. sind im Leben unserer Kunden von besonderer Relevanz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Selbstdarstellung im sozialen Raum	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Leistungen unterstützen den Kunden bei seinen Selbstdarstellungsbestrebungen bzw. lassen ihn in einem besseren Lichte erscheinen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Nutzung unserer Leistung ist mit einem Statusgewinn für den Konsumenten verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Zugehörigkeit zu der mit unserer Leistung assoziierten Gruppe bzw. Lifestyle ist mit einem Statusgewinn, einer Reputations- oder Imageaufwertung für den Konsumenten verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Leistungsdesign	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Leistungen gelten als visueller Standard in unserer Produktkategorie / bei unseren Kunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Design umfasst klare Alleinstellungsmerkmale, welche unsere Marke eindeutig auszeichnen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unser Design vereint bewährte Markenfacetten mit neuen, revolutionären Eigenschaften.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Designprozesse beinhalten den nötigen Freiraum für Innovationen, berücksichtigen aber klare Markenvorgaben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Einzigartigkeit durch Markensymboliken und Customizing	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Leistungen verfügen über eigenständige Markensymboliken, welche als wesentliche Bestandteile der Marke wahrgenommen werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Markensymboliken kennzeichnen den Träger als Vertreter einer sozialen Gruppe bzw. Lifestyle.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zur Erkennung und Deutung unserer Markensymbole bedarf es ein gewisses „Insiderwissen“, über das die Masse nicht verfügt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Leistungen beinhalten kundenindividuelle Differenzierungsvorteile, um sich von anderen Konsumenten abzugrenzen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikationskanäle und Social Media	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marke ist offen gegenüber neuen Kommunikationsformen und innovativen Kanälen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke schafft zahlreiche Möglichkeiten für die Interaktionen mit unseren Kunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Partizipation	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marke schafft Raum für Kundenpartizipation und erlaubt die Markenbeziehung nach eigenem Ermessen zu steuern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenintegration ist bei uns kein Selbstzweck, sondern Teil der Markenkultur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unterstützung von Faszinationen	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marke wird mit einer emotionalen Faszination assoziiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke fördert emotionsgeladene Kundenfaszinationen on- und offline.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke ist ein konstanter Begleiter unserer Kunden bei der Ausübung einer emotionsgeladenen Faszination.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke führt unsere Kunden mit einer attraktiven „imagined community“ bzw. einem attraktiven Lifestyle zusammen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tab. 2: Checkliste für den Linking Value

3.4 Menschliche Beziehungsqualitäten als Grundlage der Markenpartnerschaft

Konsumenten betrachten Marken unter menschlichen Gesichtspunkten. Sie schreiben ihnen humane Facetten und Qualitäten zu und entwickeln tiefgreifende Beziehungen mit ihnen.[792] Wenn über persönliche Markenerfahrungen berichtet wird, erwecken diese Schilderungen oft den Anschein, dass es sich bei der Marke um ein lebendiges Wesen mit Gefühlen, Sorgen und Nöten handelt.[793] Das Ausmass, wie stark ein Konsument eine Marke als zufriedenstellenden Partner in einer andauernden Beziehung sieht, wird als Markenbeziehungsqualität bezeichnet.[794] Diese Eigenschaft hat grossen Einfluss auf eine Vielzahl von beziehungsrelevanten Grössen wie die Wahrnehmung oder Loyalität gegenüber der Marke sowie gegenüber der Community.[795]

Die Idee „Kunden als Partner“ zu sehen, ist alles andere als neu.[796] Das Konzept hat durch das Internet und Social Media neuen Aufschwung erfahren,[797] weil die „Zufriedenheit der Kunden“ und „personalisierte Serviceprozesse“ längst keine Gewähr mehr bieten für die Kundenloyalität.[798] Partnerschaft bedeutet vielmehr, dass Marken in der Lage sind, tiefgehende Kundenbindungen aufzubauen und zu pflegen.[799] Sie zeigt sich nicht an einem hohen Net-Promoter-Score[800] oder einem leistungsfähigen CRM-System, sondern basiert auf echtem Vertrauen und offenkundigem Respekt gegenüber dem Kunden.[801]

Die meisten Markenverantwortlichen würden bestätigen, genau diese Strategie zu verfolgen. Doch vielfach zeigt die Realität ein anderes Bild.[802] Viele Unternehmen behandeln ihre Kunden nicht als Menschen und echte Partner.[803] Getrieben von Wachstumszielen, steht nicht die Beziehungspflege sondern die Transaktion und Akquise im Vordergrund. Besonders im Dienstleistungsbereich, wo die zwischenmenschliche Komponente eine noch grössere Rolle spielen müsste,[804] haben zahlreiche Unternehmen massiven Nachholbedarf.

---

[792] Vgl. die Diskussion bei Aaker 1999; Fournier 1998.
[793] Vgl. Aaker 1997.
[794] Vgl. Algesheimer et al. 2005; Fournier 1998.
[795] Vgl. Algesheimer 2004.
[796] Vgl. Belz et al. 2007.
[797] Vgl. Mangold/Faulds 2009.
[798] Vgl. Bell 1994; irgendwo auf der Welt findet sich immer ein Anbieter, dessen Produkte besser oder preiswerter sind.
[799] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[800] Vgl. Reichheld 2003.
[801] Vgl. Bell 1994.
[802] Vgl. die Ausführungen zum „Mindshare Branding“ bei Holt 2004.
[803] Vgl. Aaker 1997.
[804] Vgl. Aaker 1997.

These 41:	Community Marken geben es nicht nur vor, sondern sie behandeln ihre Kunden wie Menschen und nicht wie anonyme Zielgruppen.

Herleitung von Treibern einer erfolgreichen Markenpartnerschaft

In der Literatur finden sich nebst der bereits erwähnten Markenbeziehungsqualität weitere Konstrukte wie „self-brand connection", „brand love" oder „brand attachment", um die besondere Beziehung zwischen Marke und Kunden zu charakterisieren.[805] Anhand dieser Grössen lässt sich das Phänomen aus sozialpsychologischer Sicht messen und bestimmen. Über die Umstände, welche dazu führen, dass sich eine Partnerschaft zwischen Marke und Kunde etabliert, wird wenig berichtet. In der Regel beziehen sich die Faktoren auf objektive Produkt- und Markeneigenschaften. Die soziale zwischenmenschliche Perspektive zwischen Marke und Kunde wird mit Ausnahme der Arbeit von Fournier sehr oft ausgeblendet.[806]

Bezugnehmend auf die Forschung zur interpersonellen Partnerschaft und zu zwischenmenschlichen Kommunikationsprozessen wird daher versucht, einige wichtige Dimensionen einer nachhaltigen Beziehung zu einer Community Marke herauszuarbeiten und gleichsam mögliche Umsetzungsmassnahmen zu skizzieren.[807] Der Fokus soll nicht spezifisch auf einem Anwendungsfeld wie der Unternehmenskommunikation oder der Werbung liegen. Ebenfalls soll er sich nicht ausschliesslich auf der definitorischen Ebene des Konstrukts „Markenbeziehungsqualität" bewegen, sondern allgemein auf der inhaltlichen und persönlichen Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Marke und Konsument.[808]

Im Rahmen der Interviews mit Markenexperten sind immer wieder zwei Aspekte aufgetaucht, die aus sozialpsychologischer Sicht von Relevanz für eine Partnerschaft sind:[809] die *(1) Art und Weise*, wie eine Community Marke mit dem Kunden *kommuniziert* und *(2) Wesenszüge oder Charaktereigenschaften*, welche eine Community Marke zu einem ernstzunehmenden Beziehungspartner machen. Diese beiden Themenbereiche werden nachfolgend vertieft und auf die Marken-Kunde-Beziehung angewendet.

---

[805] Vgl. Carroll/Ahuvia 2006; Swaminathan et al. 2009; Fournier/Yao 1997; Park et al. 2008; Escalas 2004

[806] In ihrer Arbeit beschreibt sie das Phänomen, entwickelt das Konstrukt und zeigt unterschiedliche Beziehungsformen, welche ein Konsument mit einer Marke haben kann, Fournier 1998

[807] Vgl. Blue-Banning et al. 2004.

[808] Vgl. die Diskussion über mögliche Perspektiven bei der Betrachtung von Kommunikationsbeziehungen bei Frommeyer 2005.

[809] Vgl. Blue-Banning et al. 2004; zur Sozialpsychologie Grau/Bierhoff 2002; Becker 2008.

3.4.1 Kommunikation auf gleicher Augenhöhe mit einer Community Marke

Traditionelle Kommunikationsformen im Sinne des Sender-Empfänger-Modells implizieren einen Hierarchieunterschied zwischen den Parteien.[810] Eine Partei sendet, im Normalfall die Marke, und die andere, die Konsumenten, hört zu.[811] Trotz einer steigenden Akzeptanz und verstärkten Hinwendung vieler Marken zur interaktionsbasierten Kommunikation, dominiert doch bis heute eine Massenmarktlogik, wo ungefragt Botschaften an die Kunden abgesendet werden.

Das Problem an der einseitigen Kommunikation besteht vor allem in der mangelnden Kommunikationsqualität. Gute Kommunikation in einer Partnerschaft ist zweiseitig, positiv und geprägt von Respekt auf allen Ebenen der Beziehung.[812] Sie orientiert sich bspw. an den Bedürfnissen des Adressaten und trägt der jeweiligen Situation sowie der Kommunikationsvergangenheit Rechnung.[813] Dies gilt sowohl für eine Partnerschaft zwischen Menschen wie auch für die Marken-Kunden-Beziehung.

Der Begriff „Kommunikation auf gleicher Augenhöhe“ taucht in der Marketing-Debatte immer wieder auf. Darunter wird die vor dem Hintergrund der Kräfteverschiebung zwischen Marke und Konsument „notwendige Veränderung der Kundenansprache und -interaktion“ verstanden. Mit anderen Worten, die aus dem „customer empowerment“ resultierenden Implikationen für die Kommunikationsbeziehung einer Marke mit ihren Kunden. Nach Watzlawick et al. könnte man das als eine Verschiebung von einer „komplementären“ hin zu einer „symmetrischen Kommunikationsbeziehung“ deuten, wo beide Parteien faktisch gleichberechtigt sind und danach streben sollten, Ungleichgewichte in ihrer Beziehung zu minimieren.[814]

These 42:	Community Marken fördern im Rahmen der Markenpartnerschaft eine symmetrische Kommunikationsbeziehung und gestalten die Interaktion gemäss den Kundenanforderungen.

[810] Vgl. Watzlawick et al. 1969.
[811] Vgl. Reinecke 2008.
[812] Vgl. Blue-Banning et al. 2004.
[813] Vgl. Blue-Banning et al. 2004.
[814] Vgl. Watzlawick et al. 1969.

Herleitung ausgewählter Treiber zur Förderung einer symmetrischen Interaktionsbeziehung

Zu systematischen Herleitung der wichtigsten Eigenschaften einer symmetrischen Marken-Kunde-Beziehung wird auf das Konstrukt Kommunikationsqualität zurückgegriffen. Allgemein versteht man unter Kommunikationsqualität die „Fähigkeit einer Marke, die Interaktion in einer Marken-Kunden-Beziehung gemäss den Kundenerwartungen auf ein bestimmtes Anforderungsniveau" zu stellen.[815] Es eignet sich, um Qualitätseigenschaften einer persönlichen Interaktionsbeziehung aufzuzeigen, weil es im Zusammenhang mit persönlicher Erbringung von Dienstleistungen verwendet wird.[816]

Kommunikationsqualität beinhaltet eine *(1) fachliche (Inhaltsaspekt: „was")* und eine *(2) persönliche Komponente (Beziehungsaspekt: „wie").*[817] Die „Güte der Kommunikation" ergibt sich aus der „Kongruenz zwischen Inhalts- und Beziehungskomponente" im Rahmen der Marken-Kunden-Interaktion.[818] Liegt hinsichtlich dieser Dimensionen aus Konsumentensicht keine Harmonie vor, handelt es sich, technisch gesehen, um eine „Kommunikationsstörung", welche sich negativ auf Markenbeziehungen auswirken kann.[819]

Inhaltliche Qualitätsaspekte zur Förderung der Kommunikation auf gleicher Augenhöhe

Die fachliche Komponente in einer Interaktionsbeziehung betrifft die Qualität des Inhalts. Dazu gehören Basiseigenschaften wie *„Verständlichkeit"* und *„Korrektheit"* der Informationen.[820] Obwohl man im Rahmen der Markenführung im professionellen Umfeld eigentlich erwarten dürfte, dass eine Marke eindeutig und korrekt kommuniziert,[821] bieten doch immer wieder mehrdeutige oder falsche Informationen Anlass für Kritik.[822] Solche Vorfälle sind ein „gefundenes Fressen für Markenparodien" (sog. „spoofs") auf Videoportalen, welche die Glaubwürdigkeit einer Marke schädigen können.[823] Ein anschauliches Negativ-

---

815 Vgl. Frommeyer 2005.

816 Obwohl die Kommunikationsqualität in der Regel bei persönlichen Dienstleistungen verwendet wird, findet sie auch Anwendung in der Unternehmens- und Markenkommunikation, vgl. Frommeyer 2005. Aufgrund der Tatsache, dass das Brand Community Konzept grundsätzlich auch auf der „service-dominant logic" basiert, erscheint die Verwendung dieses Konstrukts daher als gerechtfertigt für den vorliegenden Sachverhalt, vgl. Vargo/Lusch 2004; Cova/Dalli 2010; Peñaloza/Venkatesh 2006.

817 Vgl. Watzlawick et al. 1969; Duck 1995.

818 Vgl. Frommeyer 2005; zur Abgrenzung der Kommunikationsqualität lohnt sich ebenfalls eine Gegenüberstellung mit der Markenbeziehungsqualität, vgl. Algesheimer et al. 2005; Fournier 1998; Algesheimer 2004.

819 Vgl. Frommeyer 2005; Watzlawick et al. 1969; Duck 1995; Reinecke 2008.

820 Vgl. Frommeyer 2005.

821 Vgl. Reinecke 2008; Armstrong et al. 2009.

822 Vgl. Frommeyer 2005.

823 Vgl. Thompson et al. 2006; Holzapfel/Holzapfel 2010.

beispiel für Kommunikationsqualität stammt von Coca-Cola aus den Anfängen des Internetmarketings.[824] Bei der Markteinführung von Vanilla Coke in den USA im Jahre 2002 wurde eine Kampagnenwebseite namens VC Lounge erstellt. Diese Seite war als Inkubator für „word-of-mouth“-Effekte gedacht, verfehlte aber aufgrund der mangelhaften Umsetzung ihr Ziel. Der Ursprung von Vanilla Coke wurde wie folgt erklärt:[825]

> *„You've probably heard that Coke is launching a new flavor - Vanilla Coke. What you haven't heard is the REAL story behind this product, and why Coke had to launch the product when they did. There's a long story behind why I'm building this web-site and you can find it all out here. What you do need to know is that the new launch of Vanilla Coke is shrouded in controver-sy and Coke is trying really hard to keep the real story under wraps."*[826]

Wie der „anti-branding“-Webpage badads.com zu entnehmen ist, handelte es sich bei der Story um einen „billigen Bluff“.[827] Coca-Cola beabsichtige, konsumentenseitige „word-of-mouth“-Effekte nachzubilden. Den Kunden wurde der Eindruck vermittelt, es handle sich um eine Seite eines ehemaligen Mitarbeiters von Coca-Cola, der per Zufall in Besitz einer Probe des Getränks kam, die Formel entschlüsselte und sein eigenes Produkt auf den Markt brachte. Aufgrund des durchschlagenden Erfolgs, hatte das Management beschlossen, das Produkt selbst offiziell auf den Markt zu bringen und gab alles als alleinigen Erfolg von Coca-Cola aus, obwohl eine eigene Produktrealisierung zuerst ausgeschlossen wurde.[828] Das Hauptproblem bei dieser Kampagne war die inhaltliche Umsetzung der Agentur. Die Webseite gab fälschlicherweise vor, dass die Contents auf „Insiderwissen“ basieren.[829] Es wurde versucht, zahlreiche Gerüchte in die Welt zu setzen, um Mund-zu-Mund Propaganda anzuheizen. Das Resultat war, dass die Community der Sache auf die Schliche kam und die Kampagne enttarnt wurde.[830] Der Fehler bestand nicht primär darin, dass eine Geschichte erfunden war,[831] sondern dass man versucht hatte, die Konsumenten an der Nase herum zu führen und für dumm zu verkaufen:[832]

---

[824] Eine vollständige Dokumentation ist ersichtlich bei Muñiz Jr/O'Guinn 2005, S.63ff.
[825] BadAds 2002, S.1; Muñiz Jr/O'Guinn 2005, S.63ff.
[826] BadAds 2002, S.1; Muñiz Jr/O'Guinn 2005, S.63ff.
[827] Vgl. BadAds 2002.
[828] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2005.
[829] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2005.
[830] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2005.
[831] Vgl. Thompson 2004; Holt/Thompson 2004.
[832] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010

> *"Needless to say, this story is phony, a wild tale from the marketing department of Coca-Cola to stir up some buzz for their new brand of sugar water. As Susan McDermott, a Coca-Cola spokeswoman said in an article (…), "It's just creating some lore and myth behind the brand to get people talking. It's not to be taken too seriously."*[833]

Die Coca-Cola Community hat es aber sehr ernst genommen, zumal der Ruf der eigenen Marke gefährdet war.[834] Als Community Marke, die auf Augenhöhe kommunizieren möchte, darf man durchaus Markenmythen (co-)kreieren und kreativ inszenieren, aber keinesfalls darf man vorgeben, die erfundenen Inhalte entsprächen der vollen Wahrheit.[835] Die Förderung künstlicher Mundpropaganda, die dazu noch auf Lügen basiert und von rein ökonomischen Interessen motiviert ist, stellt keine Option dar für eine Community Marke.[836] Eine Community Marke zeigt in Bezug auf ihre Marketingaktivitäten einen gewissen Stil, auch bei Aktivitäten in sozialen Netzwerken. Sie bedient sich keiner plumpen Verführungsstrategien und hat es nicht nötig, sich anzubiedern, wie dies bei Dauerwerbesendungen mit Lockvogelangeboten oder Einführungspreisen der Fall ist.[837] Sie betreibt kein „hard-selling" und ist selektiv was Rabatte und die Wahl ihrer Distributionskanäle anbelangt, zumal sie einen gewissen Status zu verteidigen hat. Dessen ist sie sich im Rahmen aller Marketingaktivitäten stets bewusst.[838] Der Schutz der Authentizität hat oberste Priorität und alles was „billig", „falsch" oder „zu kommerziell" wirkt, muss in jedem Falle gemieden werden, weil solche Massnahmen als Verrat am Markenerbe gedeutet werden können.[839]

These 43:	Die Kommunikation einer Community Marke entspricht auf allen Kanälen stets der Wahrheit und sie verkauft sich niemals unter Wert (z.B. durch unlautere oder billige Verkaufsmethoden).

[833] BadAds 2002, S.1; Muñiz Jr/O'Guinn 2005, S.63ff.

[834] Vgl. Schau et al. 2009.

[835] Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Art stammt vom Outdoor-Ausrüster Mammut. Er lancierte eine integrierte Kampagne, wo eine alte Frau, Mary Woodbridge, eine Mammut-Jacke gekauft hatte und die so gut war, dass sie den Mount Everest besteigen wollte. Es war sofort klar, dass es sich bei der Kampagne um eine scherzhafte und kreative Umsetzung einer Markengeschichte handelte, vgl. Mammut 2006.

[836] Vgl. Beverland 2009; Holt 2004.

[837] Vgl. Nancarrow et al. 2002; Bird/Tapp 2008; Knobil 2002.

[838] Vgl. Nancarrow et al. 2002; Kerner et al. 2007; Beverland 2009; Holt 2004.

[839] Vgl. Beverland 2009; Muñiz Jr/O'Guinn 2005.

Relevanz als wichtigstes Qualitätsmerkmal

Das dritte Kriterium inhaltlicher Kommunikationsqualität ist die *„Bedeutsamkeit“* der Kommunikation und aller Inhalte.[840] Übertragen auf die Kommunikation einer Community Marke kann Bedeutsamkeit[841] interpretiert werden als eine *„marken- und community-adäquate Umsetzung“* sowie die Sicherstellung der *„Relevanz“* der Inhalte.[842] Das erste und zweite Merkmal betreffen eher die Anforderung an den Kommunikationsstil, d.h. dass der Inhalt entsprechend den Vorgaben der Marke und der Community verpackt werden soll. Das dritte Merkmal bezieht sich auf den Mehrwert, den ein Konsument durch die Markeninteraktion erfährt.

- Unter *Markenadäquanz* oder *-konsistenz* versteht man die Übereinstimmung der kommunikativen Massnahmen mit den Ansprüchen, die sich aus dem Markenimage und aller sich darauf beziehender Eigenschaften ergeben.[843] Zur Erfüllung dieser Anforderungen bedarf es einer genauen Kenntnis der Markenvergangenheit, früherer Aktivitäten, der Markenpersönlichkeit und allfällig bestehender Normen hinsichtlich der Form und des Stils der Kommunikation.[844] Im Idealfall werden sie in ein Regelwerk überführt, das sicherstellt, dass die Kommunikation zur Marke passt. Da laut Muñiz und O’Guinn den Markeneigentümern nur die Funktion eines „umsichtigen Verwalters des Markenerbes“ zukommt, haben sie die Aufgabe, jederzeit den Anforderungen der Marke an die Kommunikationsqualität gerecht zu werden.[845]
- Wenn eine Marke mit der Community kommuniziert, besteht die Notwendigkeit, dass in der Kommunikation der für die Community typische „Interaktionscode“ eingehalten wird.[846] *Communityadäquanz* bezieht sich auf die markenseitige Befolgung dieses (ungeschriebenen) Regelsystems, welches das implizite Verhalten und die Interaktion innerhalb der Community vorgibt.[847] Analog zu den vorherigen Ausführungen über die Bedeutung des „Stylingkodexes“ in Brand Communities und zum „kulturellen Kapital“ sind die Erwartungen an das Kommunikationsverhalten der Marke je nach Gruppe unterschiedlich.[848]

---

[840] Vgl. Frommeyer 2005.

[841] Bedeutsamkeit umfasst zahlreiche Begrifflichkeiten, wovon hier vor allem „der Sinn, das Gemeinte, die Tragweite und die Regeln des Gebrauchs sowie Konventionen“ gemeint sind, „Bedeutsamkeit“, vgl. Duden 2011.

[842] Vgl. Nancarrow et al. 2002; Dahlén et al. 2009; Belz et al. 2007; Rösger et al. 2007.

[843] Vgl. Szyszka 2007; analog zum markenkonformen Mitarbeiterverhalten ist hier das markenadäquate Kommunikationsverhalten gemeint, vgl. Henkel et al. 2007; Atkin 2004; Holt 2003; Beverland 2009.

[844] Vgl. Schau et al. 2009; Fournier/Lee 2009.

[845] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[846] Vgl. Prykop 2005; Baumgartner 2007.

[847] Vgl. Postrel 2003; Zukin/Maguire 2004; Thornton 1996; Schau et al. 2009.

[848] Vgl. Brownlie et al. 2007; Schau et al. 2009; Maffesoli 1996.

These 44:	Community Marken respektieren bei der Marken-Kunden-Interaktion stets die Anforderungen, welche sich aus dem Markenerbe oder aus den Erwartungen der Community ergeben.

- Kommunikation muss einen Mehrwert stiften. Dieser Aspekt ist zusammen mit dem Zeitpunkt der Auslieferung und der Medienwahl Teil der *Relevanz einer Botschaft*.[849] Diese Eigenschaften werden bei zunehmender Informationsbelastung der Konsumenten immer wichtiger.[850] Der aktuelle Kontext des Kunden hat einen immensen Einfluss auf die Bewertung der Relevanz einer Interaktionshandlung (z.B. Tageszeit, Arbeit, Aktivität).[851] Selbst die stärkste Community Marke kann es sich nicht erlauben, irrelevante Botschaften oder Inhalte zum falschen Zeitpunkt und auf falschen Kanälen auszuliefern, geschweige denn Kommunikation zum Selbstzweck ohne konkreten Mehrwert zu betreiben.[852] Eine Community Marke darf „informieren, unterhalten, provozieren, schocken", aber niemals sollte sie die „Empfänger langweilen oder stören". Und keinesfalls sollte sie mit Informationen „ohne konkreten Kundenvorteil" an die Community herantreten,[853] denn die Konsumenten haben gelernt, die zahlreichen Informationen zu filtern.[854] Die Kommunikation muss im Grunde so gut sein, dass sie der „Kunde freiwillig zu sich ins Haus lässt".[855] Denn analog zu einer menschlichen Beziehung gilt: „wer als Marke nichts zu erzählen hat oder das Gleiche wie alle anderen Marken erzählt", ist für eine Beziehung uninteressant.[856] Diese Prämissen gelten vor allem beim Marketing in sozialen Netzwerken, weil sich die Kunden auf freiwilliger Basis mit der Marke auseinander setzen.

These 45:	Die Kommunikation einer Community Marke stellt keinen Selbstzweck dar. Sie ist für den Kunden relevant, beinhaltet einen konkreten Nutzen und berücksichtigt seinen jeweiligen Kontext.

---

849 Vgl. Nancarrow et al. 2002; Rösger et al. 2007.

850 Vgl. Rösger et al. 2007.

851 Vgl. Barnes/Scornavacca 2004; Bauer et al. 2005.

852 Vgl. Strübi 2009b; Belz et al. 2007; Brandenberg et al. 2007.

853 Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010. Das Informationsbedürfnis hängt auch von der Rolle eines Mitglieds innerhalb einer Community ab. Eine Aufzählung und Beschreibung der verschieden Rollen innerhalb einer Community findet sich bspw. bei Fournier/Lee 2009. Der konkrete Nutzen muss aber nicht zwangsläufig finanzieller Natur sein. Es kann sich auch um einen Informations- oder Unterhaltungsmehrwert handeln. Weitere Nutzenkomponenten sind ebenfalls denkbar.

854 Vgl. Mitchell/Papavassiliou 1997; Schweizer/Rudolph 2004.

855 Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010.

856 Vgl. Roberts 2004; Roberts 2005; Strübi 2007.

Beziehungsaspekte zur Förderung der Kommunikation auf gleicher Augenhöhe

Eine symmetrische Kommunikationsbeziehung umfasst auch soziale Aspekte.[857] „Kommunikation auf gleicher Augenhöhe“ bedeutet zu einem noch grösseren Teil „die Wahrung zwischenmenschlicher Qualitätseigenschaften einer Beziehung“ wie *„Vertrauen“ und „Empathie“, „Respekt“* und *„Gesprächsbereitschaft“.* [858] Diese Grundpfeiler einer Beziehung zu einer Community Marke beinhaltet folgende Aspekte:

- *Vertrauen* ist zentral in einer Partnerschaft,[859] zumal daraus eine Reduktion von Unsicherheiten hervorgeht.[860] Es handelt sich um eine Erfahrungseigenschaft, die mehrheitlich auf vergangenen Interaktionsbeziehungen basiert.[861] Als Marke muss man sich das Vertrauen der Kunden verdienen,[862] indem man im Rahmen aller Servicebeziehungen durch Verlässlichkeit und Konstanz überzeugt.[863] In den meisten Fällen gehen die Kunden von der Rechtschaffenheit und Integrität einer Marke aus.[864] Sie glauben nicht, dass sie von der Marke hintergangen werden.[865] Doch mit wachsender Kundenemanzipation und höherer Transparenz durch das Internet, steht diese Qualität vermehrt auf dem Prüfstand und die Skepsis der Kunden wächst.[866] Da heute selbst kleinere Vorfälle grosse Wogen schlagen können,[867] ist die Wahrung der Reputation von höchster strategischer Relevanz für eine Community Marke.[868] Zumal auch Mitglieder der eigenen Community keine Scheu zeigen, Mängel und Verfehlungen aufzudecken und zu verbreiten.[869]
- Als weiteren Punkt wird *Empathie* genannt. Sie zeigt die Fähigkeit einer Community Marke, sich im Rahmen der Kommunikation in die Perspektive des Kunden hineinzuversetzen und auf seine Anliegen einzugehen.[870] Community Marken stimulieren in der Kommunikation die tiefgründigen Wünsche, die am Ende der Bedürfniskette stehen, und „verzaubern“ den Kunden

---

[857] Vgl. Frommeyer 2005; Watzlawick et al. 1969.
[858] Vgl. Frommeyer 2005.
[859] Vgl. Chaudhuri/Holbrook 2001.
[860] Vgl. Frommeyer 2005; Bell 1994; Blue-Banning et al. 2004.
[861] Vgl. Frommeyer 2005.
[862] Vgl. Holt et al. 2004.
[863] Vgl. Frommeyer 2005; Blue-Banning et al. 2004.
[864] Vgl. Fournier 1998; Mangan/Collins 2002; Mosley 2007.
[865] Vgl. Erdem et al. 2006; Lau/Lee 1999; Chaudhuri/Holbrook 2002.
[866] Vgl. Kozinets 2002a; Holzapfel/Holzapfel 2010.
[867] Vgl. Walter/Saldsieder 2010; Aaker et al. 2004.
[868] Vgl. Veloutsou/Moutinho 2009; De Chernatony 1999; Kunde 1999.
[869] Vgl. Kozinets 1999; Cova et al. 2007c; Hollenbeck/Zinkhan 2006.
[870] Vgl. Frommeyer 2005;

mit allen Sinnen.[871] Sie sagen was er hören möchte und unterlassen jegliche Aktivitäten, welche der Beziehung abträglich sind.[872] Besonders bei der Umwerbung der Kunden zeigen Community Marken Fingerspitzengefühl und sind in der Lage, den Kunden immer wieder von Neuem zu verführen.[873]

These 46:	Community Marken sind vertrauenswürdige Gesprächspartner, die sich in den Kunden hineinversetzen und ihn in der Kommunikation mit allen Sinnen verzaubern.

- Für die Bildung und den Bestand einer Partnerschaft spielt *Respekt* eine zentrale Rolle.[874] Darunter fallen Aspekte wie „Gleichberechtigung", „Achtung und Wertschätzung", „Höflichkeit und gute Umgangsformen" und die „Vermeidung von Eingriffen in die Privatsphäre".[875] Eine Community Marke betrachtet ihre Kunden als gleichwertige Partner, d.h. sie argumentiert nicht von oben herab. Sie nimmt die Kundenanliegen ernst.[876] Wenn sie etwas verkaufen möchte, fällt sie nicht mit der „Tür ins Haus" und respektiert die Privatsphäre der Kunden.[877] Community Marken unterhalten ihre Kunden, wenn sie es wünschen, mit spannenden Stories und kreativen Kampagnen,[878] aber nutzen ihre Vormachtstellung nicht aus oder bedrängen den Empfänger mit Angeboten.[879] Die Beziehung basiert auf Freiwilligkeit und es gibt keine einseitige Ausübung einseitiger Kontrolle, d.h. die Community Marke zwingt den Kunden nicht zuzuhören. Es besteht auch eine Ausgewogenheit hinsichtlich der Kommunikationsquantität, d.h. sie ist nicht nur Sender, sondern hört den Kunden gleichermassen zu.[880] Daher setzen Community Marken eher auf Pull-Mechanismen oder eine „on-demand"-Logik, wo man dem Kunden alles zur Verfügung stellt. Er selbst kann wählen, wann, wo und wie er mit der Marke kommunizieren möchte.[881]
- Unter dem Aspekt „*Gesprächsbereitschaft"* werden Kriterien wie die Zugänglichkeit der Marke oder ihre „Offenheit in der Kommunikationsbeziehung"

[871] Vgl. Ritzer 2005; Roberts 2004; Community Marken überzeugen in ihrer Kommunikation, nicht nur durch den Inhalt, sondern auch audiovisuell, olfaktorisch, haptisch etc.

[872] Vgl. Frommeyer 2005; Roberts 2004.

[873] Vgl. Roberts 2004; Holzapfel/Holzapfel 2010; Whang et al. 2004; Carroll/Ahuvia 2006; Mark/Pearson 2001.

[874] Vgl. Frommeyer 2005.

[875] Vgl. Blue-Banning et al. 2004; Belanger et al. 2002; Fournier 1998.

[876] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010.

[877] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010.

[878] Vgl. Roberts 2004; Roberts 2005.

[879] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010; Belz et al. 2007.

[880] Vgl. Belz et al. 2007; Tropp 2011, Whang et al. 2004; Fournier 1998.

[881] Vgl. Strübi 2007; Rösger et al. 2007.

verstanden.[882] Community Marken vermitteln den Kunden das Gefühl, für sie da zu sein und Zeit für sie zu haben.[883] Aufgrund der steigenden Kundenanforderungen und des erhöhten Transparenzbedarfs ist es entscheidend, sich auf einen ernsten Dialog mit den Kunden einzulassen und deren Anliegen und Sehnsüchte in Echtzeit zu erfüllen.[884] Dazu gehört, dass sie den Kunden genau zuhören,[885] ihnen sofort Rede und Antwort stehen und auf ihre Anliegen eingehen.[886] Dazu schaffen Community Marken einfache Möglichkeiten, über welche Kunden Zugang zum Unternehmen finden.[887]

These 47:	Community Marken betrachten ihre Kunden als gleichberechtigte Gesprächspartner und fördern eine ausgewogene Kommunikationsbeziehung, die auf Respekt, Freiwilligkeit und Offenheit basiert.

Eine Unternehmung, welche das Thema „Kommunikation auf gleicher Augenhöhe“ trotz angestrengter Marktsituation derzeitig vorbildlich vorantreibt ist der deutsche Mobilfunkanbieter E-Plus. Aktuell läuft bspw. eine Initiative mit dem Namen „Mein Projekt“, wo kundenseitige Projekte zum Schutz der Umwelt unterstützt werden.[888] Die Referenzmarke für die Communitystrategie der E-Plus Gruppe ist „Base“. Wie aktuelle Massnahmen wie der „Base-Blog“ oder die „Mobilfunkexperten“ zeigen, wird immer mehr mit traditionellen Kanälen gebrochen und man konzentriert sich vermehrt auf Social Media und Community-Kanäle.[889] Folgendes Beispiel illustriert die Auffassung einer symmetrischen Kommunikationsbeziehung bei E-Plus:

> *„Jedes Unternehmen muss lernen, seinen Kunden zuzuhören. Nur dann fühlen sie sich ernst genommen. Bei E-Plus habe ich die Möglichkeit, auf Augenhöhe mit den Kunden zu agieren. Ein Beispiel ist eine Kunden-helfen-Kunden-Plattform im Internet, auf der sich die Leute über Tarife, den Service oder Probleme mit der Bedienungsanleitung ihres Handys austauschen.“*[890]

---

[882] Vgl. Frommeyer 2005.
[883] Vgl. Bell 1994.
[884] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010; Belz et al. 2007; Rösger et al. 2007.
[885] Vgl. Reinecke 2008
[886] Vgl. Belz et al. 2007; Holzapfel/Holzapfel 2010.
[887] Vgl. Frommeyer 2005.
[888] Vgl. E-Plus Gruppe 2011.
[889] Vgl. Base 2011.
[890] E-Plus Gruppe 2011; „Menzel“, Toparbeitgeber in Deutschland 2011, S.200.

E-Plus konnte das Thema „Community Marketing“ deshalb soweit vorantreiben, weil es auf Geschäftsleitungsstufe organisatorisch verankert ist und Teil der Strategie des Konzerns ist.[891] Eine notwendige Grundvoraussetzung, damit das Thema intern gelebt und extern beim Kunden die gewünschte Wirkung entfaltet. Nachfolgende Abbildung fasst die wichtigsten Aspekte für die Kommunikation auf gleicher Augenhöhe zusammen.



Abb. 36: Treiber einer symmetrischen Kommunikationsbeziehung[892]

Einen anderen negativen Case für die nachhaltige Gestaltung einer Kommunikationsbeziehung liefert die polnische Vodkamarke Belvedere. Als Reaktion auf eine anstössige Kampagne hatte sie die scharfe Kritik ihrer Markenfans zu spüren bekommen. Belvedere hatte auf seiner Facebookseite Miniads in Bilderform veröffentlicht, mit dem Ziel, auf humoristische Weise die eigenen Markenwerte zu parodieren. Das Ergebnis war kontraproduktiv, weil das verwendete Bildmaterial den Anschein erweckte, die Marke verherrliche sexuelle Gewalt. Das Sujet in Kombination mit der Bildunterschrift erregte aufgrund seines geschmacklosen und zweideutigen Charakters grossen Ärger unter den Markenfans.[893] In Windeseile verbreitete sich das negative „word-of-mouth“ nicht nur im Netz, sondern auch traditionelle Medien berichteten über den Vorfall. Aufgrund der Reaktionen im Internet war Belvedere gezwungen, die Kampagne zu beenden. Doch das Bild war bereits überall im Internet verbreitet und die Dialoge hielten an.[894]

---

[891] Vgl. E-Plus Gruppe 2011.
[892] Eigene Darstellung.
[893] Vgl. Nudd 2012.
[894] Vgl. English 2012.

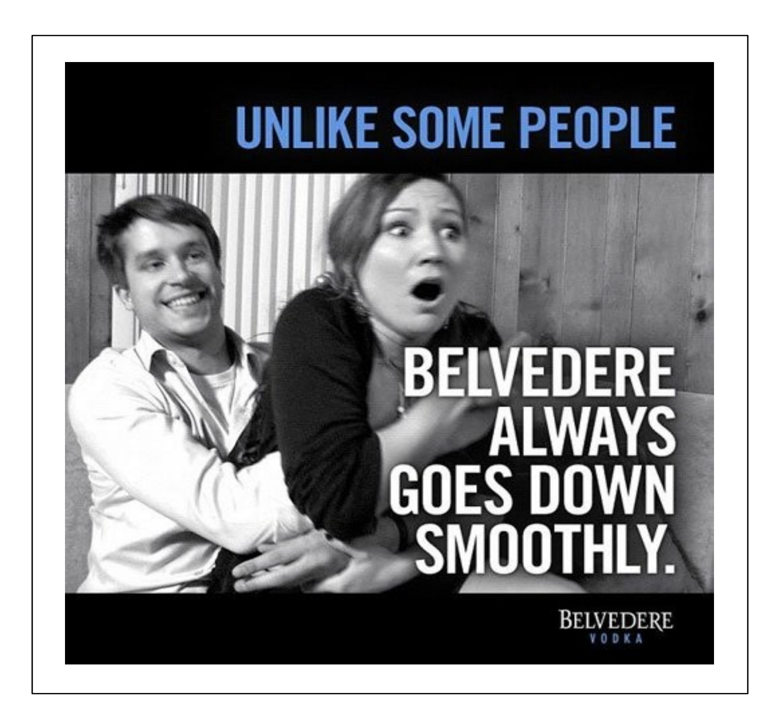


Abb. 37: Auszug aus einer Facebook Kampagne von Belvedere[895]

Belvedere hatte in Bezug auf die Beziehungsaspekte versagt, obwohl man sich entschuldigte. Als Wiedergutmachung leistete die Unternehmung eine Spende an eine gemeinnützige Organisation zur Prävention sexueller Gewalt.[896] Doch der Community reichten diese Geste und die Entschuldigung nicht aus. Das Hauptproblem bestand darin, dass die Krisenkommunikation der Marke versagt hatte. Die Social Media Verantwortlichen liessen sich nicht genügend auf die Konversation mit der Community ein und die Marke zog nicht glaubhaft direkte Konsequenzen aus ihrem negativen Verhalten.[897]

Dieses Fallbeispiel zeigt, was passieren kann, wenn man als Marke im Internet schlecht kommuniziert. Die Marke konnte sich nicht in die Perspektive ihrer Kunden hineinversetzen, zeigte weder den nötigen Respekt noch guten Geschmack und liess sich nicht auf einen echten Dialog mit der Community ein.[898] Ferner liefert dieser Case weitere Indizien, dass Marketingmanager bei Social Media Kampagnen sehr oft nicht die gleiche Sorgfalt und Aufmerksamkeit walten lassen wie bei Werbemassnahmen in traditionellen Kanälen. Es mag daran liegen, dass soziale Medien generell einen tieferen Stellenwert im Medienmix besitzen, obwohl die Wirkungen verheerend sein können und sich Fehler alles andere als positiv auf die Markenbeziehungsbildung auswirken.

---

[895] Vgl. Nudd 2012.
[896] Vgl. Nudd 2012.
[897] Vgl. English 2012.
[898] Vgl. Cawley 2011.

3.4.2 Menschliche Charaktermerkmale als Positionierungseigenschaften

Die gängige Auffassung zur Markenpositionierung besteht darin, dass Marken klare Nischen in den Köpfen der Konsumenten besetzen müssen.[899] In wesentlichen Bereichen, wo sich Konkurrenzmarken profilieren, weisen sie vergleichbare Kundenvorteile auf, wobei sie das Schwergewicht auf bedeutsame Alleinstellungsmerkmale legen.[900] Diese „points of difference“ zeichnen eine Marke aus, grenzen Sie vom Wettbewerb ab und liefern ausschlaggebende Kaufargumente.[901] Um das angestrebte Markenimage inhaltlich zu konkretisieren und besser greifbar zu machen, bedient man sich geeigneter Markentools[902] wie dem Markenpersönlichkeitskonzept von Aaker.[903] Es eignet sich bestens für den unternehmensinternen Gebrauch und die Beratung, weil ein komplexer Sachverhalt einfach und verständlich abgebildet und kommuniziert werden kann.

Das Hauptproblem an diesem Konzept und anderen Positionierungstools besteht darin, dass sie den Konsumenten als wichtigsten Wahrnehmungsträger und Bedeutungsgeber aussen vorlassen, in ihren Formulierungen zu abstrakt sind und der Komplexität des Brand Meaning nicht gerecht werden.[904] Nicht das Marketing oder eine Agentur kreiert die Persönlichkeit einer Community Marke, sondern die Konsumenten, indem sie ihre Wahrnehmungen von Markenaktivitäten mit den eigenen Bedürfnissen zu einer umfassenden Markenbedeutung verknüpfen.[905] Konsumenten orientieren sich dabei nicht an abstrakten Wesenszügen in Adjektivform – diese sind eher für den internen Gebrauch und zur Messung gedacht –, sondern sie kreieren individuelle Assoziationen.[906] Wenn eine Community Marke eine gewisse Persönlichkeitsfacette für sich geltend machen möchte, sollte sie aus Kundensicht anhand menschlich-lebendiger Assoziationen und nicht mit nüchternen Begrifflichkeiten definiert werden. Bereits schon ein an sich eindeutiger Wesenszug wie „kompetent“ umfasst bei näherer Betrachtung zahlreiche Bedeutungsfacetten und Manifestationsformen, die mit der internen Markensicht oder Produktionssprache in der Regel wenig gemein haben.[907]

---

[899] Vgl. Cova 1996a

[900] Vgl. Aaker/Joachimsthaler 2000; Aaker 2002.

[901] Vgl. Keller 2000.

[902] Vgl. Brandmeyer/Schmidt 2001; Esch 2001; einen alternativen Ansatz beschreibt Kunde 1999.

[903] Vgl. Aaker 1997.

[904] Vgl. Holt 2004; Keller/Richey 2006; Ein weiterer Schwachpunkt besteht darin, dass der Ansatz primär auf Produktmarken ausgerichtet ist und keine globale Gültigkeit hat. Aaker et al. haben in einer ländervergleichenden Studie gezeigt, dass die „Brand Personality Scale“ in Abhängigkeit des kulturellen Hintergrunds der Betrachter angepasst werden sollte, Aaker et al. 2001.

[905] Vgl. Aaker et al. 2001; Brown et al. 2003.

[906] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.

[907] Vgl. Herrmann 1998.

These 48:	Community Marken besitzen menschliche Eigenschaften und positive Charakterzüge, die sie für eine Partnerschaft langfristig attraktiv machen.

Herleitung idealer Charaktermerkmale von Community Marken

Obwohl sich eine zunehmende Anzahl von Autoren kritisch gegenüber klassischen Markenführungskonzepten äussert,[908] stellt die Definition der Markenpersönlichkeit[909] im Rahmen der Positionierungsarbeit dennoch ein verbreitetes Schlüsselkonzept dar.[910] Um nicht mit bestehenden Logiken zu brechen, basiert die Herleitung der Charaktermerkmale einer Community Marke auf dem Inventar von Aaker[911] und den klassischen „Big Five" aus der Psychologie.[912]

Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf die drei wichtigsten Persönlichkeitsdimensionen (Aufrichtigkeit, Extraversion und Kompetenz), weil sie sowohl Marken als auch Menschen gleichermassen anhaften und von grosser Relevanz für eine Bildung einer Markenpartnerschaft sind.[913] Zudem handelt es sich um stabile menschliche Eigenschaften von längerfristiger Relevanz. Was wichtig ist, da Community Marken von Zeit zu Zeit „re-inkarniert" werden müssen, wenn die Bedeutsamkeit ihres Mythos vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen erodiert.[914] Für die Skizzierung eines Idealbilds einer Community Marke werden nicht nur Kriterien beschrieben, sondern mögliche Assoziationen, die hinter diesen Wesenszügen stehen können, aufgezeigt. Zur besseren Illustration und Greifbarmachung der jeweiligen Charaktermerkmale werden ebenfalls mögliche Parallelen zu prominenten oder historischen Persönlichkeiten gezogen.[915] Das Ergebnis ist auch ein Inventar an Begriffen, wobei explizit betont wird, dass eine Marke nicht anstreben sollte, bspw. „kompetent" zu sein. Vielmehr sollte sie auf die dahinter stehende Idee abzielen. Also auf die markenspezifische Assoziation, die dem Begriff aus Kundensicht anhaftet.

---

[908] Vgl. Holt 2004; Batey 2008; Roberts 2004, Azoulay/Kapferer 2003.

[909] Wenn das Konstrukt „Persönlichkeit" exakt beschrieben und operationalisiert werden soll, wären Anforderungen aus psychologischer Sicht sehr strikt. Gemäss den Ausführungen von Azoulay und Kapferer kämen dafür nur stabile und generelle emotionale und affektive Charakteristika in Frage, welche die Reaktionen der Menschen wiedergeben. In den meisten Fällen werden kognitive Aspekte ausgeschlossen, da diese durch andere Wirkgrössen beeinflusst wurden, vgl. die Ausführen bei Azoulay/Kapferer 2003. Da hier aber keine Skala entwickelt wird, sondern deskriptiv einige Facetten aufgezeigt werden, erscheint dieses Vorgehen als gerechtfertigt.

[910] Vgl. Azoulay/Kapferer 2003.

[911] Vgl. Aaker 1997; Venable et al. 2005 wurde ebenfalls berücksichtigt.

[912] Vgl. Goldberg 1990; Goldberg 1992; Saucier 1994.

[913] Vgl. Aaker 1997; Fournier 1998; Hieronimus 2003; Venable et al. 2005. Aaker et al. 2001.

[914] Vgl. Holt 2003.

[915] Vgl. Aaker 1997; Fournier 1998; dieses Vorgehen ist ebenfalls sehr verbreitet für bei der Durchführung von Fokusgruppen.

Aufrichtigkeit und Annehmlichkeit (Wärme)

Aufrichtigkeit ist eine menschliche Eigenschaft, die durch „Ehrlichkeit“ und „Freiheit von Heuchelei im Handeln und im Geiste“ charakterisiert werden kann.[916] Damit ist gemeint, dass alle Handlungen einer Community Marke auf „ehrlichen Motiven“ basieren und „keinerlei Täuschungsabsicht“ dahinter steht.[917] Die Kommunikation einer Community Marke, ihre Aktivitäten und ihr Verhalten gegenüber den Kunden sind von „Offenheit“ und „Geradlinigkeit“ geprägt.[918]

Folgende Assoziationen liessen sich daraus für die Idealperspektive einer Community Marke ableiten:[919]

- Community Marken zeichnen sich dadurch aus, dass sie zu ihren Worten und Taten stehen. Sie sind *rechtschaffen*, machen *keine leeren Versprechungen* und kommunizieren *ehrlich und direkt*. Die Kunden werden jederzeit mit *Wertschätzung* behandelt und *nie für dumm verkauft* wie im Falle von Vanilla Coke.[920]
- Community Marken wissen genau, wo ihre Stärken liegen. Sie berufen sich auf diesen *klar abgegrenzten Kompetenzbereich* und geben nicht vor, *Alleskönner* oder *etwas anderes* zu sein, als sie in Wirklichkeit sind. Sie haben ihren eigenen Stil gefunden und *imitieren nicht andere Marken*. Wie in den Ausführungen zur Authentizität beschrieben, wird ihr Auftreten als *eigenständig* und *glaubwürdig* wahrgenommen.[921]
- Community Marken *sind wie Menschen nicht perfekt*. Sie haben *Schwächen* und machen *kein Geheimnis* daraus. Was Community Marken auszeichnet, ist dass sie aus ihren Schwächen lernen und darin eine *Chance für Verbesserungen* sehen.
- Wenn man eine Community Marke mit Problemen konfrontiert, wird die Situation nicht beschönigt oder verdreht, sondern die Marke steht *offen zu ihren Fehlern* und bittet die Community, im Falle eines Vergehens, um *Entschuldigung*. Unangenehme Details werden *nicht verschwiegen*, sondern proaktiv angegangen, zumal eine Community Marke weiss, dass diese Probleme irgendwann aufgedeckt werden.[922]
- Eine Community Marke ist *prinzipientreu, wertgetrieben, niemals wankelmütig und bleibt sich selbst*. Sie hat eine in sich stimmige Lebens- und Her-

[916] „sincerity“, vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011.
[917] Vgl. Goldberg 1990; Hieronimus 2003; Venable et al. 2005. Aaker et al. 2001.
[918] Vgl. Burmann/Schallehn 2010.
[919] Vgl. Goldberg 1992; Saucier 1994.
[920] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010; Thompson 2004; Holt/Thompson 2004; Mark/Pearson 2001.
[921] Vgl. Beverland 2009.
[922] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010; Thompson 2004; Holt/Thompson 2004.

kunftsgeschichte und ist sich dessen stets bewusst. Sie lässt sich nicht von Meinungen anderer beeinflussen und verbiegt sich nicht, wobei die Anliegen der Konsumenten trotzdem gehört werden. *Opportunistisches Verhalten* aus wirtschaftlichen Gründen oder um neue Zielgruppen zu gewinnen stellt keine Option dar.[923]

- Sie kommuniziert *offen* und verstellt sich nicht gegenüber ihren Kunden. Eine Community Marke vermittelt den Kunden die wahren Gründe ihres Handelns. Sie hat eine *transparente* Informationspolitik und liefert die nötigen Hintergrundinformationen zu einzelnen Aktivitäten oder Entscheidungen.[924]

Bekannten Personen, welchen diese Eigenschaften zugeschrieben werden, sind bspw. Robin Williams, Tom Hanks (Forrest Gump) oder Mutter Theresa. Marken, welche diesen Idealen entsprächen, wären bspw. Ronald McDonald, Disney oder Innocent Smoothies.[925]

Spannung und Extraversion (Aktivität)

Extraversion bezeichnet eine nach aussen gerichtete Haltung eines Menschen, der den Kontakt mit anderen Personen als angenehm empfindet.[926] Extravertierte Individuen sind aktiv, gesellig, energiegeladen und stehen gerne im Mittelpunkt.[927] Sie empfinden den sozialen Austausch mit anderen Personen innerhalb einer sozialen Gruppe als anregend.[928] Im Falle einer Community Marke beschreiben diese Dimensionen auch ihr Potenzial, sich zu öffnen, mit ihren Kunden in Kontakt zu kommen und emotionale Reaktionen auslösen zu können.[929]

Folgende Eigenschaften könnten Community Marken idealtypisch im Bereich Spannung und Extraversion aufweisen:[930]

- Community Marken werden in ihrem Bereich als *„styleleader"* gesehen und geben den Ton an. In den Augen des Betrachters haben sie einen *positiven Status* und eine besondere Stellung, die natürlich zur Marke passt und *nicht künstlich oder gar gespielt* wirkt.[931]
- Sie gehen mit der *Zeit*. Sie sind aber nicht zwangsläufig modisch, sondern setzen viel eher die Standards, denen dann andere Marken folgen. Es fällt

---

923 Vgl. Beverland 2009; Mark/Pearson 2001.
924 Vgl. Frommeyer 2005.
925 Vgl. Mark/Pearson 2001.
926 „extraversion", vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011; Goldberg 1992; Saucier 1994.
927 „excitement", vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011.
928 „extraversion", vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011.
929 Vgl. Aaker 1997; Holzapfel/Holzapfel 2010; Roberts 2004.
930 Vgl. Goldberg 1992; Saucier 1994.
931 Vgl. Nancarrow et al. 2002; Postrel 2003; Pountain/Robins 2000.

schwer, sie in eine Kategorie einzuordnen, weil sie selbst eine eigene Kategorie bilden.[932]

- Community Marken sind *anregende Gesprächspartner*, mit denen man als Kunde *sehr einfach in Kontakt* kommt. Sie *provozieren Emotionen* wie Gefallen, Erstaunen, Bewunderung oder das jeweilige Gegenteil. Aufgrund *besonderer Eigenschaften oder Qualitäten* werden sie von einer Gruppe von Menschen sehr geschätzt.[933]
- Community Marken sind *phantasievoll, ideenreich* und entführen den Betrachter in eine Traumwelt. Was ihren Stil und ihr Auftreten anbelangt, betreten sie Neuland und wagen *einzigartig oder unterschiedlich* zu sein. Dadurch heben sie sich von der Masse ab.[934]
- Sie sind *unabhängig* und verfolgen unbeirrt ihre Ziele ohne durch äussere Einflüsse abgehalten zu werden. Sie bleiben *konstant* und halten auch dann den Kurs, wenn ihr *Status in Frage gestellt wird*. Ihre *Mission* sehen sie als *Berufung*.[935]

Bekannte Personen, welche man diese Eigenschaften zuschreiben könnte, wären bspw. David Bowie, Lady Gaga, Yoko Ono oder Steve Ballmer. Nebst der bereits erwähnten Community Marken Hello Kitty kämen beispielsweise Benetton, MTV oder Virgin in Frage.[936]

Kompetenz und Gewissenhaftigkeit (Verlässlichkeit)

Kompetenzen sind Fähigkeiten, die einem Menschen helfen, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden. Synonyme für kompetente Personen sind unter anderem vorbereitet, organisiert und effektiv.[937] Überträgt man diese Qualitäten auf eine Community Marke, heisst es, dass sie einen klaren Plan verfolgen und ihre Aufgaben und Erwartungen pflichtbewusst und sorgfältig ausführen.[938] Sie besitzen bspw. besondere Fähigkeiten oder Merkmale (Produkteigenschaften, Angebote, etc.), für die sie berühmt sind und die ihr Wesen auszeichnen. Aus Sicht der Konsumenten stellt eine Community Marke die geeignete Problemlösung dar, weil sie darauf vertrauen können, dass die Marke den erwarteten Nutzen liefert.[939]

---

[932] Vgl. Nancarrow et al. 2002; Postrel 2003; Beverland 2005b.
[933] Vgl. Holt 2004; Atkin 2004; Pountain/Robins 2000.
[934] Vgl. Mark/Pearson 2001; Postrel 2003; Pountain/Robins 2000; Firat/Venkatesh 1995.
[935] Vgl. Mark/Pearson 2001; Beverland 2006.
[936] Vgl. Mark/Pearson 2001.
[937] „competent“, vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011; Goldberg 1992; Saucier 1994.
[938] „conscientiousness “, vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011; Goldberg 1992; Saucier 1994.
[939] Vgl. Lau/Lee 1999; Chaudhuri/Holbrook 2002.

Dieser Wesenszug zielt im Vergleich zur Extraversion mehr auf die rationalen Qualitäten einer Community Marke ab und könnte sich in folgenden Assoziationen manifestieren:

- Community Marken sind *fleissige und verlässliche* Partner. Der Kunde weiss, was er bekommt und kann sich zu jedem Zeitpunkt auf die Marke und deren Leistungen *verlassen*. Die Marke liefert dem Kunden in allen Bereichen jenen Mehrwert, den er erwartet und stiftet grösstes *Vertrauen*.[940]
- Aufgrund ihres *Pflichtbewusstseins und ihrer Selbstdisziplin* haben Community Marken sehr oft einen *leichten Hang zum Perfektionismus* und eine *Detailverliebtheit*. Sie sind immer darum bemüht, die Kundenbeziehung auszubauen und die Leistungen noch *besser* zu machen. Community Marken lehnen sich niemals zurück, weil sie dadurch Gefahr laufen, ins Hintertreffen zu geraten.[941]
- Community Marken sind sehr oft *Qualitätsführer* in ihrem Bereich und verteidigen mit Umsicht ihre Position. Sie haben eine *Vorbildfunktion* und sind ein *„role model“*. Sie haben permanent das Bedürfnis zu den Besten zu gehören und überzeugen die Kunden vor allem durch ihre Taten. Sie sind *zielorientiert, kommunizieren wohlartikuliert* und ihr Handeln ist in der Regel von *Erfolg* gekrönt.[942]
- Durch diese Eigenschaften strahlen sie ein grosses *Selbstbewusstsein* aus. Sie wirken fast ein wenig autoritär, was aber als *Sicherheit* gedeutet wird. Sie überlassen nichts dem Zufall und sind jederzeit *Herr der Lage*. Sie kennen aber die *Grenzen ihres Handelns* und legen Wert darauf, keine *zu starke Kontrolle* in der Kundenbeziehung auszuüben.[943]

Roger Federer, Prinz William, Morgan Freeman oder Helmut Kohl wären prominente Persönlichkeiten, welche sich durch diese Qualitäten auszeichnen. Bekannte Community Marken, welchen diese Charaktereigenschaften anhaften, wären Polo Ralph Lauren, IBM, McKinsey & Co. oder Barnes & Noble.

These 49:	Community Marken besitzen einen individuellen Mix aus menschlichen Charakterstärken. Grundsätzlich gelten sie als aufrichtig, extravertiert und kompetent, wobei eine Facette klar im Vordergrund steht.

[940] Vgl. Bell 1994; Fournier 1998.
[941] Vgl. Beverland 2005b; Goldberg 1992; Saucier 1994.
[942] Vgl. Mark/Pearson 2001; Bell 1994; Fournier 1998.
[943] Vgl. Mark/Pearson 2001; Bell 1994; Fournier 1998.

Alternative Dimensionen

In der akademischen Literatur[944] finden sich abgesehen von diesen drei Dimensionen und den verbleibenden Eigenschaften des Inventars von Aaker, noch weitere Möglichkeiten die Persönlichkeit einer Community Marke zu charakterisieren.[945] Laut Azoulay und Kapferer gehören die meisten verbleibenden Persönlichkeitsfacetten zum gelernten Verhalten oder sind das Ergebnis von sozialen Prozessen.[946] Daher werden sie nur kurz angesprochen.

- *Kultiviertheit:* Es gibt Community Marken, die sich durch einen *erstklassigen Geschmack* und *exzellente Manieren* auszeichnen. Sie verfügen über den nötigen Erfahrungsschatz, um sich in einem *komplexen und regelbewussten* Umfeld zu bewegen.[947] Ihr *gutes Aussehen* und ihre *charmante Art* helfen Ihnen dabei, ihre Ziele zu erreichen. Community Marken mit dieser Eigenschaften sind *ästhetisch ansprechend*, haben einen *gepflegten Ton* und sind *zurückhaltend* in Ihrem Auftreten, was sie zum Teil fast etwas *bieder* erscheinen lässt.[948] Sie nehmen explizit Abstand von *„derben“* oder *„vulgären“* Verhaltensweisen.[949] Bespiele für Personen wäre Lady Diana oder Kate Middleton. Marken könnten u.a. Moleskine, Tiffany & Co. oder Rolls-Royce sein.
- *Integrität:* Dieser Wesenszug hat viele Parallelen zur Aufrichtigkeit und Kompetenz. Integrität beschreibt eine Übereinstimmung des eigenen Handelns mit *ethischen oder moralischen Grundsätzen*.[950] Community Marken setzen hohe Massstäbe an sich selbst und gesellschaftliche Wertvorstellungen kommen im Verhalten der Marke zum Ausdruck.[951] Beispiele dafür sind *Unbestechlichkeit* und sozial *verträgliches Wirtschaften*. Dieses Verhalten verschafft der Marke ein ehrbares Image. Diese Dimension hängt ebenfalls mit den utopischen Vorstellungen des Brand Meaning zusammen.[952] Mögliche Personen wären Kofi Annan oder Gandhi. Auf Markenseite käme bspw. Evian in Frage.

---

[944] Vgl. Aaker 1997; Goldberg 1990; Hieronimus 2003; Aaker et al. 2001; Venable et al. 2005.

[945] Hier nicht genannt sind „Robustheit“ und „Kultivierung“, weil keine direkte Parallelen zwischen den klassischen Persönlichkeitsfacetten von Menschen (vgl. „Big Five“ bei Goldberg 1990) und Markeneigenschaften bestehen, vgl. Aaker 1997.

[946] Vgl. Azoulay/Kapferer 2003.

[947] „sophistication“, vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011.

[948] Vgl. Aaker 1997; Goldberg 1992; „sophisticated“, vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011.

[949] Vgl. Bourdieu 1982; Mark/Pearson 2001; Goldberg 1990.

[950] Vgl. Venable et al. 2005.

[951] Vgl. Kates 2004.

[952] „integrity“, vgl. Merriam-Webster Dictionary 2011; Maclaran/Brown 2005.

- *Hegung:* Diese Dimension beschreibt die *mitfühlende* und *helfende Art* einer Community Marke.[953] Es handelt sich um die *mütterlichen Eigenschaften*. Community Marken lieben ihre Kunden und kümmern sich um ihr *Wohlergehen*. Sie geben ihnen ein *Gefühl der Aufmerksamkeit* und stehen ihnen mit *helfender Hand* zur Seite. Mögliche Vorlagen wären bspw. Mary Poppins oder Kellogg's Corn Flakes.

Betonung der Wesenszüge durch Polarisierung sowie Abgrenzung zur Förderung der „anti-brand choice" gegenüber Konkurrenzmarken

Community Marken leben von einer gewissen Polarisierung.[954] Indem klare Grenzen zwischen dem eigenen Markenprofil und konkurrierenden Marken gezogen werden, stärken sie ihren und den Status der Community.[955] Die Ausprägung des Abgrenzungsverhaltens der Mitglieder basiert sehr stark auf dem „Polarisierungsgrad der Marke".[956] Je stärker eine Community Marke im eigenen Markenprofil gewisse Wesenszüge betont und damit gleichzeitig Distanz zur Konkurrenzmarke signalisiert (hinsichtlich der Markenbedeutung, Markenimage, etc.), desto ausgeprägter ist auch das Abgrenzungsverhalten auf Seiten der Konsumenten.[957] Die *„anti-brand choice"* oder die *„oppositional brand loyalty"* der Community werden über eine Hervorhebung von Gegensätzlichkeiten zu Feindmarken verstärkt.[958]

Indem eine Community Marke bewusst Kontraste schafft und die eigenen Wesenszüge scharf akzentuiert oder gar konträr zu Konkurrenzmarken entwickelt, kann die Kultivierung eines Feindbilds erfolgen.[959] Eine Community Marke signalisiert klar, dass sie nicht nur die Faszinationen sondern auch die „Ablehnungen ihrer Kunden" teilt.[960] Diese Validierungsprozesse müssen sich aber nicht nur auf eine bestimmte Konkurrenzmarke beziehen. Sie können auch einen bestimmten Lebensstil, eine innere Haltung oder gewisse Konsummotive, die im Kontrast zur eigenen Marke stehen, herabsetzen. Dadurch wird den Mitgliedern versichert, dass die eigene Marke das beste Mittel zur Vermeidung des „undesired self" darstellt. Idealerweise ist das zu „vermeidende Selbst" gleich-

---

953 Vgl. Venable et al. 2005.

954 Vgl. Esch 2009; Muñiz Jr/Hamer 2001; jedoch nur zu einem gewissen Grad. Bei extremen Verhalten der Marke nimmt gem. gängiger Theorien auch die Begeisterung der Mitglieder ab und äussert sich im reaktanten Verhalten, vgl. Algesheimer 2004

955 Vgl. McMillan/Chavis 1986; Von Loewenfeld 2006.

956 Vgl. Hogg et al. 1990.

957 Vgl. Hogg et al. 1990; Muñiz Jr/Hamer 2001.

958 Vgl. Hogg et al. 1990; Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Mullen et al. 1992; Muñiz Jr/Hamer 2001.

959 Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.

960 Vgl. Roberts 2004.

zeitig deckungsgleich mit dem Feindbild,[961] d.h. dem Imagekonzept der Konkurrenzmarke.[962] Damit beinhaltet die eigene Markenbotschaft gleichzeitig den Appell, die rivalisierende Marke aufgrund ihrer symbolischen Bedeutung zu vermeiden.[963] Gleichzeitig erfolgt durch die Herabsetzung der Werte der Feindmarke eine Stärkung der eigenen Marke.[964]

These 50:	Community Marken polarisieren. Sie betonen ihre Wesenszüge und ihr scharfes Profil im Kontrast zu konkurrierenden Marken oder rivalisierenden Vorstellungen.

Zur Umsetzung einer Polarisierung bzw. Abgrenzung bei der Positionierung stehen einer Community Marke grundsätzlich zwei Wege offen. Beide Strategien basieren auf dem klassischen Ingroup-Outgroup-Schema und werden idealerweise kombiniert:[965]

- Community Marken unterstreichen zum einen ihre Positionierung, indem sie prägnant auf ausgesuchte, menschliche Facetten setzen, die mit ihrem Brand Meaning harmonieren.[966] Sie erlangen dadurch Charakter und Profil, d.h. sie beabsichtigen, als Marke bewusst „Ecken und Kanten“ zu haben und wollen keinesfalls „Jedermann“ gefallen. Im Gegenteil sind sie stolz darauf, dass sie einige Menschen für das hassen, weswegen sie ihre Markenfans lieben.[967] Dies beweist, dass die Marke Emotionen auslösen kann.
- Zum anderen bewirtschaften Community Marken ebenfalls ihr „negatives Alter-Ego“, d.h. sie bringen in ihren Wesenszügen und Massnahmen klar zum Ausdruck, für was sie *nicht* stehen in der Konsumkultur. Dies gilt für die Wesenszüge wie auch alle anderen markenprägenden Eigenschaften. Die Idee eines „oppositional brand positioning“ wird von vielen Firmen vernachlässigt,[968] obwohl eine „negative Definition der Markenwerte“ und deren aktive Bewirtschaftung (was ein Konsument keinesfalls sein möchte bzw. in je-

---

[961] Das „undesired self“ ist die negative Definition des idealen Selbstkonzepts, vgl. bspw. Sirgy et al. 1997 oder Zeender 2006, d.h. was der Konsument keinesfalls sein möchte. Es handelt sich hierbei um eine oft vernachlässigte Komponente in der Konsumforschung, die aber sehr grossen Einfluss auf das Verhalten hat, vgl. Ogilvie 1987.

[962] Vgl. Bosnjak/Rudolph 2008; Hogg/Banister 2001; Kressmann et al. 2006.

[963] Vgl. Hogg 1998; Wilk 2000; Holt 2004; gemeinhin werden diese Prozesse im Rahmen der Diskussion über „oppositional brand loyalty“ abgehandelt, vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[964] Vgl. Tajfel/Turner 1979; Von Loewenfeld 2006.

[965] Vgl. Turner 1987

[966] Vgl. Batey 2008

[967] Vgl. Roberts 2004

[968] Vgl. Die Konstruktion dieser Negativ-Bedeutung der Marke wird abgesehen von einigen Beispielen der vergleichenden Werbung den Konsumenten überlassen; Bosnjak/Rudolph 2008; Pillai/Goldsmith 2008; Thompson et al. 2006.

dem Falle vermeiden möchte) starke profilgebende Eigenschaften hätte.[969] Hierbei muss man jedoch aufpassen, dass diese Strategien sich ergänzen und daraus nicht ungewollt ein „Doppelgänger Brand Image“ resultiert, d.h. eine konkurrierende Markenbedeutung in der Konsumkultur, welche die Marke schädigt.[970]

These 51:	Community Marken pflegen ihr „oppositional brand positioning“ und bringen klar zum Ausdruck, für was sie in der Konsumkultur nicht stehen.

Die nachstehende Abbildung fasst jene Charaktermerkmale und Wesenszüge einer Community Marke zusammen, welche sie für eine Markenpartnerschaft attraktiv machen. Zudem werden Eigenschaften gezeigt, über welche eine Community Marke keinesfalls verfügen sollte. Die Bewertung einer Marke sollte immer aus Kundenperspektive erfolgen, weil im Normalfall sehr grosse Gaps zwischen Innen- und Aussenperspektive bestehen.

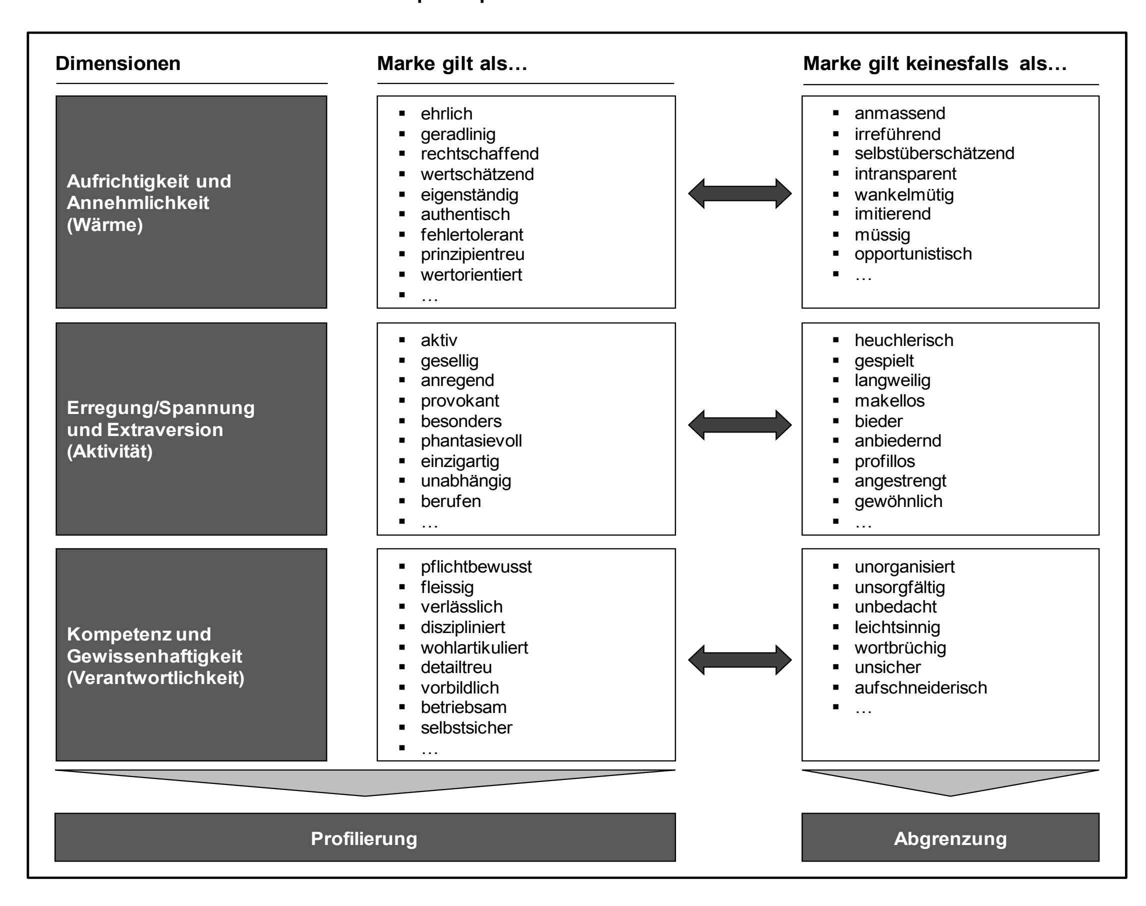


Abb. 38: Mögliche Wesenszüge einer Community Marke[971]

---

[969] Vgl. Krishen/Homer 2011; Muñiz Jr/Schau 2007.

[970] Vgl. Thompson et al. 2006.

[971] Eigene Darstellung basierend auf Aaker 1997; Goldberg 1990; Hieronimus 2003; Aaker et al. 2001; Venable et al. 2005; Goldberg 1992; Saucier 1994.

Zusammenfassung der wichtigsten Beziehungsqualitäten einer Marke

Konsumenten schreiben Marken menschliche Facetten zu und entwickeln tiefgreifende Beziehungen mit ihnen.[972] Nebst den objektiven Produkt- und Markeneigenschaften spielen für eine erfolgreiche Markenpartnerschaft vor allem sozial-zwischenmenschliche Kriterien eine grosse Rolle.[973] Dazu gehören unter anderem ihre Charaktereigenschaften und die Art, wie eine Community Marke mit dem Kunden kommuniziert. Diese beiden Aspekte machen eine Community Marke zu einem ernstzunehmenden Beziehungspartner.

Community Marken fördern im Rahmen der Markenpartnerschaft eine symmetrische Kommunikationsbeziehung und gestalten die Interaktion gemäss den Kundenanforderungen.[974] Sie berücksichtigen dabei inhaltliche wie beziehungstechnische Erfolgseigenschaften. Relevanz, Respekt, Vertrauenswürdigkeit, Offenheit und Empathie sind dabei nur einige Kriterien, welche für eine erfolgreiche, gleichberechtigte Markenpartnerschaft verantwortlich sind.[975] Kunden attribuieren Community Marken positive Charakterzüge, welche sie interessant für eine längerfristige Partnerschaft machen.[976] Sie gelten als aufrichtig, kompetent und sind in der Lage Emotionen auf Kundenseite zu provozieren.[977] Kunden lieben eine Community Marke für das, weswegen sie andere Menschen hassen.[978] Sie polarisieren und sind stolz auf ihre Ecken und Kanten.[979] Es handelt sich um Marken mit Profil, die bewusst nicht „everybody's darling“ sein möchten.[980]

[972] Vgl. die Diskussion bei Aaker 1999; Fournier 1998.
[973] Vgl. Fournier 1998; Bell 1994.
[974] Vgl. dazu Watzlawick et al. 1969.
[975] Vgl. Frommeyer 2005.
[976] Vgl. Fournier 1998.
[977] Vgl. Aaker 1997.
[978] Vgl. Roberts 2004.
[979] Vgl. Esch 2009.
[980] Vgl. Nancarrow et al. 2002; Knobil 2002, Roberts 2004.

Checkliste zur Beurteilung der menschlichen Beziehungsqualitäten einer Community Marke

Menschliche Beziehungsqualitäten										
	Aktuelle Einschätzung					Relative Performance				
Allgemeine Aspekte	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Kunden fühlen sich als Partner behandelt und schätzen die menschlichen Umgangsformen unserer Marke.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Markenaktivitäten basieren nicht auf anonymen Zielgruppenvorstellungen, sondern entsprechen unserem individuellen Kundenbild.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Der Aufbau und die Pflege einer nachhaltigen Beziehung zu unseren Kunden sind für unsere Marke wichtiger als das kurzfristige finanzielle Ergebnis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikation auf gleicher Augenhöhe: Inhaltsaspekt	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marke gibt dem Kunden das Gefühl, ein gleichberechtigter Gesprächspartner zu sein und fördert eine ausgewogene Kommunikationsbeziehung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir gestalten die Marken-Kunden-Beziehung gemäss den Wünschen und Anforderungen unserer Kunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Kommunikation unserer Marke entspricht auf allen Kanälen stets der Wahrheit und sie verkauft sich niemals unter Wert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke kennt die Anforderungen an die Marken-Kunden-Interaktion, welche sich aus unserem Markenerbe oder aus den Erwartungen der Community ergeben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke respektiert bei allen Aktivitäten die Anforderungen an die Marken-Kunden-Interaktion, welche sich aus unserem Markenerbe oder aus den Erwartungen der Community ergeben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marken-Kunden-Interaktion beinhaltet für den Kunden immer einen konkreten Nutzen, der für ihn relevant ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marken-Kunden-Interaktion berücksichtigt immer den jeweiligen Kontext, in dem sich der Kunde befindet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikation auf gleicher Augenhöhe: Beziehungsaspekt	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marken-Kunden-Interaktion basiert auf Freiwilligkeit und folgt einer „on-demand“-Logik (Timing/Quantität, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kunden sehen unsere Marke als vertrauenswürdigen Gesprächspartner.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kunden schätzen den Respekt, den die Marke ihnen entgegen bringt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kunden schätzen die Offenheit und Transparenz, welche sie im Rahmen der Marken-Kunden-Interaktion erfahren.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke ist in der Lage, sich in unsere Kunden hineinzuversetzen und sie mit allen Sinnen zu verzaubern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Menschliche Wesenszüge als Positionierungseigenschaften	--	-		+	++	--	-		+	++
Unsere Marke wird mit menschlichen Eigenschaften und positiven Charakterzügen in Verbindung gebracht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Eigenschaften und Charakterzüge machen unsere Marke attraktiv für eine langfristige Markenbeziehung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Eigenschaften und Charakterzüge unterscheiden unsere Marke von konkurrierenden Marken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Der Charakter unserer Marke wird als aufrichtig, extravertiert und kompetent beschrieben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke polarisiert. Unsere Kunden lieben sie für das, weswegen sie einige Menschen hassen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir betonen die Charakterzüge unserer Marke im Kontrast zu konkurrierenden Marken oder rivalisierenden Vorstellungen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unsere Marke verfügt über ein „oppositional brand positioning“, wo zum Ausdruck kommt, für was wir nicht stehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wir pflegen unser „oppositional brand positioning“ und bringen in Massnahmen klar zum Ausdruck, für was wir nicht stehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tab. 3: Checkliste für die menschlichen Beziehungsqualitäten

3.5 Implikationen für Forschung und Praxis

Die Herleitung der Erfolgsfaktoren einer Community Marke gliederte sich in drei Teilabschnitte. Im ersten Teil wurde die besondere Rolle des „brand meaning“ als „identity value“ einer Community Marke beleuchtet („significance“).[981] Dazu wurden ausgewählte Treiber diskutiert, über welche eine Marke ihr symbolisches Kapital entwickeln kann. Daran anschliessend wurden in einem nächsten Teil mögliche Rahmenbedingungen und Massnahmen zur Erzeugung des „linking value“ erörtert („belonging“), welcher eines der wichtigsten Kaufargumente bei einer Community Marke darstellt.[982] Wenn Konsumenten über ihre Produkt- und Markenbeziehungen ihrer „Individualität“ Ausdruck verleihen und gleichzeitig die „Zugehörigkeit“ zu einer attraktiven Gruppe („imagined community“) zeigen können,[983] besteht eine grosse Wahrscheinlichkeit, dass der Linking Value in der Wahrnehmung des Kunden existiert. Im letzten Teil wurden menschliche Persönlichkeitsfacetten und Verhaltensweisen bestimmt, welche eine Community Marke zu einem attraktiven Beziehungspartner machen („humanization“). Für eine nachhaltige Beziehungsbildung, die nicht auf rationalen, sondern auch auf emotionalen Komponenten aufbaut,[984] bedarf es einer „Menschwerdung“ der Marke. Dazu gehört nebst der Kommunikation auf gleicher Augenhöhe auch die Integration beziehungsrelevanter Eigenschaften in die Markenpositionierung.

Die untenstehende Abbildung fasst die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren graphisch zusammen. Sie gibt einen Überblick über mögliche Treiber, mit denen eine Marke die „Transformation vom Kernprodukt zum sozialen Erlebnis“ erreichen kann. Am Ende jedes einzelnen Teilabschnitts ist als Zusammenfassung ein Fragekatalog angefügt, mit dem ein Markenverantwortlicher eine Situationsbestimmung durchführen und seine Marke mit einem relevanten Wettbewerber vergleichen kann. Die Thesen dienen dazu, dass jeder Markenverantwortliche für sich selbst entscheiden kann, inwieweit die getroffenen Annahmen für seine Marke zutreffen und welches Gewicht er den einzelnen Merkmalen geben möchte.

---

[981] Vgl. Holt 2004.

[982] Vgl. Cova/Cova 2002.

[983] Vgl. Firat/Venkatesh 1995; Firat et al. 1995.

[984] Vgl. Roberts 2004.

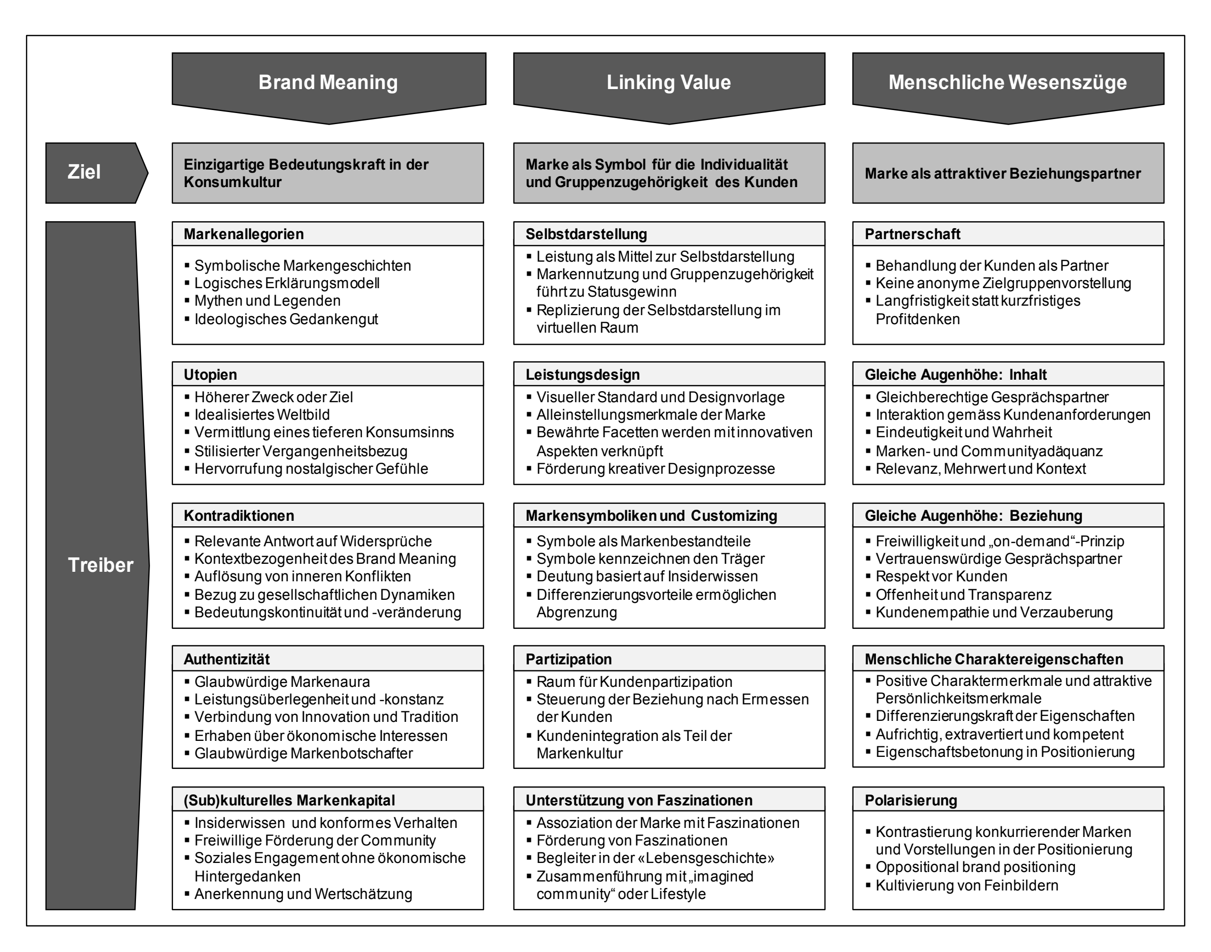


Abb. 39: Zusammenfassung der herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren[985]

Handlungsempfehlungen für die Implementierung

Zur Herleitung der Erfolgsfaktoren wurde ein „idealisiertes Bild" einer Community Marke skizziert. Es handelt sich um eine Orientierungshilfe, anhand derer ein Markenverantwortlicher seine eigene Marke strategisch wie operativ entwickeln und zukünftige Massnahmen vor dem Hintergrund dieser Kriterien evaluieren kann.[986] Im Falle einer Implementierung können sich die folgenden Aspekte als hilfreich erweisen:

- *Ausrichtung der Unternehmung auf Community Marketing:* Es ist wichtig zu betonen, dass Community Marketing nicht mit Social Media anfängt, sondern es sich dabei um *eine mögliche operative Umsetzung* unter vielen handelt, wobei Social Media aktuell natürlich hohe Aufmerksamkeit geniesst. „Brand Community Marketing" ist ein „high-level" Strategiethema, was in seiner Umsetzung die ganze Unternehmung und jeden einzelnen Mitarbeiter betrifft. Es hat einen langfristigen Fokus. Die Isolation dieses Themas in ei-

[985] Eigene Darstellung
[986] Vgl. Keller 2000.

ner Marketingfunktion im „middle-management“ wäre ein grosser Fehler.[987] Wie Erfahrungen zeigen, ist dies aber mehrheitlich der Fall. Wenn man gerne wie Harley-Davidson sein möchte, muss man auch den Mut aufbringen, konsequent diesen Weg zu gehen. Und man darf nicht vergessen, dass die Marke vor knapp 30 Jahren kurz vor dem Ruin stand. Die damaligen Manager schafften den „Turnaround“, weil sie die ganze Unternehmung konsequent auf das Thema „Brand Community“ ausrichteten, angefangen bei den strategischen Geschäfts- und Wachstumszielen, der Wettbewerbsstrategie und dem Geschäftsmodell.[988] Mit anderen Worten geht es um die Vorbereitung eines Transformationsprozesses, bei dem nicht nur Prozesse, Leistungen und Strukturen, sondern auch ein neues Verständnis und eine veränderte Kultur in der Unternehmung verankert werden müssen.[989] Zur Vorbereitung der Strategieentwicklung sollte ein Screening der ganzen Unternehmung erfolgen. Dazu gehört ein tiefgreifendes „Markenassessment“, weil sehr wahrscheinlich eine Re-Definition des aktuellen „Brand Meaning“ ansteht. Zur Identifikation der „Gaps“ zwischen dem Status-Quo und dem Idealzustand[990] kann die beiliegende Checkliste herangezogen werden. Im Bereich der Leistungen sind Möglichkeiten zur Förderung eines „linking value“ zu evaluieren und gegebenenfalls die bestehende Zielgruppendefinition zu überdenken. Unterstützt werden muss der Prozess durch narrative Komponenten, die intern und extern das neue Image der Marke aufbauen. Als Zeithorizont für die Durchführung eines solchen Prozesses dürften 5 Jahre keine schlechte Schätzung darstellen. Zum *„owner“* dieses Prozesses wird am besten eine Task-Force berufen und mit den nötigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Sie hat die Aufgabe ein Planungscockpit zu erstellen sowie den Prozess zu initiieren und durchzuführen. Wertvolle Anregungen und eine gute Vorlage für den Transformationsprozess liefert die amerikanische Automarke „Saturn“, die leider im Zuge der General Motor Krise aufgegeben werden musste.[991] Hierbei handelt es sich um eine Community Marke, die faktisch auf der „grünen Wiese“ entstanden ist. Bei ihrer Entstehung wurde sie als „Wiedergeburt amerikanischer Werte“ und als „Antwort auf die wachsende Dominanz japanischer Automodelle im amerikanischen Alltag“ gefeiert.[992]

[987] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[988] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[989] Vgl. Fournier/Lee 2009.
[990] Vgl. De Chernatony 1999.
[991] Vgl. Aaker 1994;
[992] Vgl. Hatch/Schultz 2003; Atkin 2004; Holt 2004; Ragas/Bueno 2002.

- *Koordinierte Bewirtschaftung aller „Markentouchpoints“ des Kunden:* „Brand Community Marketing“ setzt sich aus einer Vielzahl ineinander greifender Marketingaktivitäten zusammen. Jeder Kontakt zwischen Marke und Konsument stellt eine Profilierungschance dar, um die Beziehung zu festigen. Daher ist es notwendig, der Bewirtschaftung aller „Markentouchpoints“ die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.[993] Alle Kundenschnittstellen und seien sie auch noch so gering, beeinflussen die Wahrnehmung eines Konsumenten.[994] Das „Touchpointuniversum“, dem sich eine Community Marke gegenüber sieht, ist riesig und wächst ständig.[995] Das erschwert die Wahl der Kontaktpunkte und deren inhaltliche Verknüpfung. Bestehende Erfahrungen im Markt zeigen, dass die Mehrheit der erfolgreichen Community Marken bewusst auf einige wenige Kontaktpunkte setzt. Dafür wird aber den spezifischen Anforderungen sowie den unterschiedlichen Erwartungen, welche die Adressaten an diese „Touchpoints“ knüpfen, vollumfänglich Rechnung getragen.[996] Oberste Priorität hat die Wahrung des „Brand Meaning“, weil Communitymitglieder grossen Wert auf kleine Markendetails legen und alle Aspekte kritisch vor dem Hintergrund des Markenerbes bewerten.[997] Zudem sollte die Wahl von der Wirksamkeit des „Touchpoints“ bei der Community (z.B. Reichweite, „linking value“-Potenzial, Originalität), den Aktivitäten der Wettbewerber und den vergangenen Tätigkeiten der Marke abhängen. Des Weiteren möchten Community Mitglieder gerne ihren eigenen Beitrag leisten können, indem sie die Markenstory durch ihre Integration bzw. Partizipation selbst komplettieren können.[998] Sobald das Community Marketing einen gewissen Stand erreicht hat, ist es notwendig, geeignete Kontrollmechanismen zu schaffen, damit auf mögliche Gefahren bei den einzelnen „Touchpoints“ reagiert werden kann. So können potenzielle Risiken wie technische Mängel oder markenschädigendes Mitarbeiterverhalten frühzeitig entdeckt werden.[999]
- *Globaler Roll-out und lokale Verankerung der Marke:* In vielen Ländern müssen Community Massnahmen an den jeweiligen Kontext angepasst werden, da sie sonst von den Kunden zurückgewiesen werden. Das anhaltende Wachstum einer globalen Kultur bedeutet nicht, dass Menschen weltweit den gleichen Geschmack haben. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall. Menschen aus verschiedenen Ländern haben gegensätzliche Ansichten und

---

[993] Vgl. Spengler/Müller 2008.
[994] Vgl. Wirtz 2007; Wirtz 2009.
[995] Vgl. Martin/Todorov 2010.
[996] Vgl. Spengler/Müller 2008; Belz et al. 2007; Bachmann/Müller 2010.; Strübi 2009b.
[997] Vgl. Cova et al. 2007c; Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[998] Vgl. Arnould/Price 2000.
[999] Vgl. Keller 2000.

beurteilen eine Marke vor dem Hintergrund ihrer eigenen Kultur unterschiedlich.[1000] Die Herausforderung bei der Implementierung von Community Massnahmen besteht darin, einen Mittelweg zwischen internationaler Standardisierung auf der einen und der Adaption an lokale Begebenheiten auf der anderen Seite zu finden. Dazu bedarf es detaillierter Kenntnisse der lokalen Märkte. Idealerweise rekrutiert die Marke lokales Personal und die Ausführung erfolgt durch lokale Entitäten, welche im einzelnen Zielmarkt über die nötige Reputation verfügen. Die Schwierigkeit besteht darin, die einzelnen Markenbedeutungen miteinander in Einklang zu bringen, ohne übergeordnete Markenwerte mit globaler Gültigkeit zu verwässern.

Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Der Hauptkritikpunkt und gleichsam wichtigster Ansatzpunkt für weitere Forschungsarbeiten ist die fehlende Quantifizierung der erarbeiteten Kriterien. Es ist schwierig, eine allgemeingültige Rangierung der einzelnen Merkmale vorzunehmen, weil jede Marke eine individuelle Ausprägung hinsichtlich der definierten Grössen hat. Daher wird eine spezifische Messung für einzelne Marken empfohlen, welche im Idealfall dreistufig erfolgt. Im ersten Schritt muss die finale Zielgrösse festgelegt werden, auf welche die Dimensionen einwirken. Denkbar wären die Markenstärke, die Realisierung eines Preispremiums, die Kundenzufriedenheit oder die Kundenloyalität. Im zweiten Schritt sollte eine qualitative Untersuchung am Beispiel der jeweiligen Marke durchgeführt werden. Mit ihr kann man bereits den Kriterienkatalog reduzieren. Zum Schluss erfolgt die quantitative Wichtigkeitseinschätzung, welche sowohl die Kunden- als auch die Unternehmensperspektive berücksichtigt. Wenn dieses Vorgehen bei mehreren Cases angewendet wird, liesse sich mit Sicherheit ein Verallgemeinerungsgrad erreichen, wobei mit grösster Wahrscheinlichkeit immer einzelne markenindividuelle Aspekte im Vordergrund stehen werden.

Fazit der Untersuchung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit zur bestehenden Forschung zum „Brand Community Marketing“ beiträgt, weil die wesentlichen Erfolgsbausteine einer Community Marke herausgearbeitet und an realen Beispielen erläutert werden. Es kann gezeigt werden, dass es sich um eine „strategische Fragestellung“ handelt, welche das gesamte „Unternehmenssystem“ tangiert. Die Faktoren lassen sich in drei Teilbereiche gliedern, die allesamt von grosser Relevanz sind, wobei ihre Wichtigkeit markenindividuell definiert werden muss. Die Hauptleistung der Arbeit besteht in der kompakten Zusammen-

[1000] Vgl. Holt et al. 2004.

stellung und Kategorisierung der wichtigsten Treiber für den Erfolg einer Community Marke, welche eine praktische Herangehensweise an das Thema erlaubt. In den folgenden zwei Kapiteln werden zwei Teilbereiche aufgrund ihrer aktuellen Relevanz anhand von quantitativen Untersuchungen vertieft. Zum einen wird die Bedeutung der Abgrenzung von Feindmarken vertieft, zum anderen die Bedeutung von on-demand Medien im Community Marketing Mix diskutiert.

4 Einfluss von Feindmarken auf die Loyalität zur eigenen Brand Community

Das Abgrenzungsverhalten von Brand Communities gegenüber rivalisierenden Gruppen hat in der Marketingforschung vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erfahren.[1001] Es finden sich zahlreiche Arbeiten, wo Konsumenten Marken aufgrund ihrer Bedeutung wählen. Das Gegenteil, die explizite Vermeidung oder Abgrenzung von Marken ist eher selten zu finden.[1002] Dies ist eigentlich sehr erstaunlich, zumal die „oppositional brand loyalty" als ein wesentlicher Teil der Gruppenerfahrung und als eine treibende Kraft hinter dem Gemeinschaftsgefühl gilt.[1003]

Hierfür können mehrere Gründe angeführt werden. Luedicke betont, dass die „Mehrheit der Autoren, unter anderem auch Muñiz und O'Guinn, die Wichtigkeit eines antagonistischen Gegenpols" für den erfolgreichen Bestand einer Community massiv unterschätzen.[1004] Was erklärt, weshalb bis heute weder eine spezifische Skala[1005] zur Messung dieses Verhaltens bei Brand Communities existiert, noch vertiefte Kenntnisse über dessen Zusammenhang mit marketing- oder communityrelevanten Zielgrössen bestehen. Ferner scheinen für viele Autoren die Abgrenzungsaspekte von Feindmarken bereits vollumfänglich im Konstrukt Markenidentifikation bzw. Markenloyalität enthalten zu sein.[1006] Es liegt aber die Vermutung nahe, dass es sich - analog zur Arbeit von Bhattacharya und Elsbach - um zwei unterschiedliche Konstrukte handeln könnte.[1007] Ein weiterer Grund kann auch sein, dass das Abgrenzungsverhalten und die bewusste Markenvermeidung schwierig zu beobachten sind, weil sie sich sehr oft nicht im offensichtlichen Verhalten manifestieren.[1008]

[1001] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001; Thompson/Sinha 2008; Bhattacharya/Elsbach 2002; Luedicke 2006.

[1002] Vgl. Lee et al. 2009b; Hogg/Banister 2001; Thompson et al. 2006; Thompson/Arsel 2004; Muñiz Jr/Hamer 2001; Kozinets/Handelman 2004; Muñiz Jr/Schau 2005.

[1003] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[1004] Vgl. Luedicke 2006.

[1005] Madupu hat im Rahmen seiner Dissertation Items für das Konstrukt entwickelt. Sie sind aber spezifisch auf Online-Communities ausgerichtet und auf den vorliegenden Sachverhalt nur begrenzt anwendbar, vgl. Madupu 2006.

[1006] Je nach Autor fliessen die Abgrenzungstendenzen in die Operationalisierung unterschiedlicher Konstrukte ein, vgl. die ausführliche Beschreibung bei Algesheimer 2004; für eine detaillierte Übersicht zu Identifikations- und Loyalitätskonstrukten vgl. Bruner et al. 2009 bzw. Bearden/Netemeyer 1999.

[1007] Vgl. Bhattacharya/Elsbach 2002.

[1008] Vgl. Luedicke 2006.

Diskussion der aktuellen Literatur zum Abgrenzungsverhalten

Die bestehende Literatur zum Abgrenzungsverhalten in sozialen Gruppen lässt sich in zwei Kategorien einteilen. Zum einen finden sich interpretative Studien[1009] basierend auf qualitativen Interviews und netnographischen[1010] Analysen.[1011] Zum anderen existieren Arbeiten, die anhand sozialwissenschaftlicher Experimente oder kausalanalytischer Modelle das Abgrenzungsverhalten beim Markenkonsum untersuchen. Zentral ist aber, dass unabhängig vom Forschungsansatz vergleichbare Ergebnisse berichtet werden. Die „drohende Gefahr eines starken wirtschaftlichen Konkurrenten" stärkt die Gruppenkohäsion und hat einen Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung und das Verhalten eines Konsumenten.[1012]

Muñiz und Hamer halten fest, dass Community Mitglieder einen wichtigen Teil des Brand Meaning durch die Wahrnehmung der rivalisierenden Marke erlangen und ihre Markenloyalität durch ihr Abgrenzungsverhalten ausdrücken.[1013] Die Arbeit hat gezeigt, dass sich die „oppositional brand loyalty" in zwei komplementären Prozessen manifestiert, die beide auf dem klassischen Outgroup-Bias basieren:[1014] Erstens definieren sich Konsumenten sowohl über Marken, die sie konsumieren, als über solche, die sie aktiv vermeiden (Selbstdefinition); und zweitens drücken sie ihre Ablehnung gegenüber Feindmarken und deren Communities über verschiedene Diffamierungsstrategien[1015] aus (Herabsetzung).[1016] Escalas und Bettmann bestätigen die gleichen Prozesse anhand des Einflusses von Referenzgruppen auf individuelle Markenbeziehungen („self-brand connection") und das Abgrenzungsverhalten.[1017] In ihrer Studie wird gezeigt, dass die Zugehörigkeit zu einer Referenzgruppe nicht nur einen Einfluss auf die Markenwahl hat,[1018] sondern Konsumenten stärkere Beziehungen zu Marken aufbauen, die konsistent mit der Ingroup-Identität bzw. schwächere Beziehungen mit Marken haben, die kongruent mit der Outgroup-Identität sind.

1009 Vgl. Thompson 1997.
1010 Vgl. Kozinets 2002b.
1011 Vgl. Luedicke 2006.
1012 Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.
1013 Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.
1014 Vgl. Turner 1987.
1015 Folgende Strategien werden erwähnt: humoristische Herabsetzung, Beleidigung, Infragestellung der feindlichen Marke und deren Nutzer, Selbstbestätigung, Rechtfertigung der eigenen Markenwahl, etc., vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.
1016 Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.
1017 Vgl. Escalas/Bettman 2005; „self-brand connection" bezeichnet den Grad, wie stark Konsumenten eine Marke in ihr Selbstkonzept integrieren, vgl. Escalas 2004; White/Dahl 2006.
1018 Vgl. Escalas/Bettman 2005.

Zudem sind diese Effekte stärker für Marken mit symbolischem Brand Meaning,[1019] wozu Community Marken zweifelsfrei gehören.

White und Dahl erweitern in ihren Beiträgen die klassische Bezugsgruppenthematik, indem sie auf sog. „dissoziative Referenzgruppen“ setzen.[1020] Im Gegensatz zur klassischen Outgroup-Definition,[1021] handelt es sich in ihrem Fall um Gruppen,[1022] mit denen ein Konsument keinesfalls in Verbindung gebracht werden möchte, weil er einen starken „sense of disidentification“ verspürt.[1023] Sie weisen nach, dass Produkte, die mit dissoziativen Referenzgruppen assoziiert werden, einen grösseren Einfluss auf die *negative* „self-brand connection“ haben, als Produkte, die generell mit einer Outgroup in Verbindung stehen. Ein Beispiel wären Teenager, die Marken verschmähen, weil sie mit einer „uncoolen“ Gruppe wie Skater in Verbindung stehen.[1024] In einer anderen Studie zeigen sie,[1025] dass Männer ein stärkeres Ablehnungsverhalten gegenüber Produkten haben, die mit der dissoziativen Referenzgruppe zusammenhängen als Frauen (bspw. „ladies cut“ bei einem Steak). Das Ergebnis hängt aber davon ab, ob das Produkt öffentlich oder privat konsumiert wird. Im Falle des öffentlichen Konsums ist das Abgrenzungsverhalten von Männern stärker, weil das Selbstdarstellungsbedürfnis grösser ist. Gleiches gilt für die Nationalität, wo heimische Produkte öffentlich besser bewertet werden als ausländische Fabrikate.[1026] Ferner weisen beide Studien darauf hin, dass das Abgrenzungsverhalten bis zu einem gewissen Grad durch die Marke selbst steuerbar ist. Wenn in Verbindung mit der eigenen Gruppe stehende Produkt- und Markeneigenschaften hervorgehoben werden, verstärkt sich das Vermeidungsverhalten gegenüber Leistungen, die mit der dissoziativen Referenzgruppe assoziiert werden.[1027] Banister und Hogg bestätigen diesen Befund.[1028] Sie zeigen, dass Konsumenten eine Tendenz haben, sich von Produkten und Marken mit negativ besetzten Gruppenassoziationen zu distanzieren.[1029] Über „negativen symbolischen Konsum“ erfolgt eine Abgrenzung von Produkten und Marken, die kongruent mit dem *„undesired self“* sind,[1030] d.h. mit jenem Image übereinstimmen, mit welchem ein

---

[1019] Vgl. Escalas/Bettman 2005.
[1020] Vgl. White/Dahl 2007.
[1021] Vgl. Turner 1987; Tajfel/Turner 1979.
[1022] Vgl. White/Dahl 2007.
[1023] Vgl. Englis/Solomon 1995.
[1024] Vgl. White/Dahl 2007.
[1025] Vgl. White/Dahl 2006.
[1026] Vgl. White/Dahl 2006.
[1027] Vgl. White/Dahl 2007.
[1028] Vgl. Banister/Hogg 2004.
[1029] Vgl. Banister/Hogg 2004, zwei Strategien werden berichtet: „brand avoidance“ (Markenvermeidung) und „anti-choice“ (bewusster Nicht-Konsum).
[1030] Vgl. Ogilvie 1987; Lee et al. 2009b.

Konsument „*keinesfalls in Verbindung gebracht werden möchte*“.[1031] Sie halten fest:

> “*The consumption activities of the majority of consumers (…) seemed to be predominantly informed by the motivation to avoid consuming (or being identified with) negative images, rather than reflecting attempts to achieve a positive image.*”[1032]

Bhattacharya und Elsbach bestätigen diese Resultate am Beispiel von NGO‘s.[1033] Sie halten fest, dass sich die Abgrenzung von einer Organisation („organizational disidentification“) mehrheitlich aus den Werten oder den Bedeutungen ergibt, die der Organisation aus Konsumentensicht anhaften.[1034] Lee et al. stützen diesen Befund, wobei sie aber klar differenzieren, dass das Abgrenzungsverhalten nicht nur auf negativ besetzten Referenzgruppenvorstellungen und der symbolischen Inkongruenz der Marke mit der eigenen Identität beruht, sondern auch mit moralischen Bedenken zusammen hängen kann. Dies ist der Fall, wenn einer Marke Werte und Assoziationen anhaften, die mit persönlichen oder gesellschaftlichen Anliegen des Konsumenten kollidieren und er sie aus diesem Grund vermeidet.[1035]

Im Gegensatz zu den meisten Arbeiten fokussierten Hickman und Ward explizit auf die negativen sozialen Effekte der „oppositional brand loyalty“.[1036] Ihre Ergebnisse zeigen, dass Mitglieder, die sich stark mit einer Community identifizieren eher zu Stereotypisierungen, d.h. der Betonung von negativen Aspekten der anderen Gruppen und Marken,[1037] und eher zur Verbreitung von negativen Informationen („trash talk“) innerhalb und ausserhalb der Community neigen.[1038] Mitglieder, welche sich am aktivsten bei der Herabsetzung der Konkurrenzcommunity und deren Marke engagieren, zeigen am ehesten Schadenfreude im Falle von Mängeln bei der Feindmarke und bei Problemen innerhalb der Outgroup. Diese Animositäten äussern sich typischerweise in einen Zufriedenheitsgefühl, wenn die rivalisierenden Gruppen unter nachteiligen Ereignissen zu leiden haben.[1039] Dieses Verhalten wird zudem durch den normativen Einfluss bestimmt, den eine Gruppe auf das einzelne Individuum ausübt.[1040]

[1031] Vgl. Hogg 1998; Hogg et al. 2009.
[1032] Banister/Hogg 2004, S.859; vgl. Bosnjak/Rudolph 2008.
[1033] Nicht-staatliche Organisation, vgl. Bhattacharya/Elsbach 2002.
[1034] Vgl. Bhattacharya/Elsbach 2002.
[1035] Vgl. Lee et al. 2009b; Lee et al. 2009a.
[1036] Vgl. Hickman/Ward 2007.
[1037] Vgl. Fiske et al. 1999.
[1038] Vgl. Hickman/Ward 2007.
[1039] Vgl. Hickman/Ward 2007.
[1040] Vgl. Wiswede 2007

Einen anderen Ansatz verfolgen Thompson und Sinha. Sie untersuchten über einen längeren Zeitraum das Konsumverhalten in rivalisierenden Brand Communities.[1041] Ihre Ergebnisse zeigen, dass die Partizipationsintensität und die Mitgliedschaftsdauer in der eigenen Markengemeinschaft nicht nur die Kaufwahrscheinlichkeit von Innovationen der eigenen Marke erhöhen, sondern gleichzeitig auch den Verzicht von vergleichbaren Konkurrenzprodukten begünstigen.[1042] Diese Beziehung gilt aber nicht global.[1043] Der kritische verhaltenslenkende Faktor ist der Zeitpunkt der Markteinführung. Er kann sich negativ auf die Abgrenzungstendenzen von Mitgliedern auswirken und die eigene Community empfänglich für Konkurrenzprodukte machen, weil die eigene Marke zu diesem Zeitpunkt nicht über eine gleichwertige Alternative verfügt.[1044] Im Falle überlappender Brand Community Mitgliedschaften, was bei vielen Produktkategorien der Fall ist, ist dieser Effekt noch ausgeprägter. In diesem Falle führt eine höhere Partizipation in der einen Gruppe zu einer höheren Adoptionsrate der Produkte der Feindmarke, was mit einem generellen Interesse an einer bestimmten Produktkategorie erklärt werden kann.[1045]

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die bisherigen Studien diverse Beziehungen zwischen der „oppositional brand loyalty“ und anderen marketingrelevanten Zielgrössen aufzeigen. In Bezug auf Abhängigkeiten zwischen Abgrenzungstendenzen und der Communityloyalität bestehen aber aktuell wenige Indizien. Eine bessere Kenntnis des Zusammenspiels dieser Grössen ist nicht nur für die Marketingforschung von Interesse. Für viele Markenverantwortliche kann sich eine gezielte Förderung dieser sozialen Prozesse als Vorteil erweisen. Zahlreiche Social Media Kampagnen bauen auf einem Outgroup-Bias auf und versuchen in kreativer Weise, soziale Vergleiche zwischen Marken und den dazu gehörenden Communities zu fördern. Damit sich diese Massnahmen auf die richtigen Zielgrössen beziehen und den gewünschten Effekt zeigen, bedarf es vertiefter Kenntnisse über die zugrundeliegenden psychologischen Wirkmechanismen auf Seite der Konsumenten.

[1041] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[1042] Vgl. Thompson/Sinha 2008.
[1043] Vgl. Hogg/Abrams 2003.
[1044] Vgl. Thompson/Sinha 2008; Hogg/Abrams 2003.
[1045] Vgl. Thompson/Sinha 2008.

4.1 Untersuchungsobjekt zum Nachweis der Wirkung des Abgrenzungsverhaltens auf die Communityloyalität

Communities sind „soziale Netzwerke, von miteinander in Interaktion stehenden Personen“, die sich „gegenseitig beeinflussen“ und ein „Zusammengehörigkeitsgefühl“ („we-ness“) entwickeln.[1046] Im Zentrum steht der gemeinsame Fokus wie eine Marke, Ziele, Interessen, etc.[1047] Die Beiträge zu Brand Communities basieren grundsätzlich auf einer langen Forschungshistorie zu Gruppentheorien und die darin stattfindenden sozialen Prozesse.[1048] Sie gehen zurück auf die Arbeit zu sozialen Gemeinschaften von Tönnies, welche ihren Ursprung im bäuerlich-landwirtschaftlichen Umfeld hat und wo beschrieben wird, dass sich einzelne Personen aufgrund eines übergelagerten Ziels zu sozialen Gruppierungen zusammenschliessen.[1049]

Eine Form der Gemeinschaft ist die Genossenschaft.[1050] Dabei handelt es sich um einen willentlichen Zusammenschluss von Individuen, die sich gemeinsam unternehmerisch betätigen, um einen höheren Zweck anzustreben (z.B. Förderung, Selbstverwaltung).[1051] Genossenschaftliche Kollektive mit dem „Willen zur Gemeinschaft“[1052] haben in der Schweiz eine lange Tradition. Sie können aus Forschungsperspektive als Vorläufer der modernen Brand Community gesehen werden.[1053] Sehr bekannte Beispiele für genossenschaftlich orientierte Unternehmen sind die grossen Handelsketten Migros und Coop, wo sich in Realität zahlreiche Brand Communities inkl. der Manifestation von Abgrenzungstendenzen nachweisen lassen.[1054]

Forschungsgegenstand und Fallauswahl

Zur Untersuchung der Abgrenzungstendenzen werden die sozialen Vergleichsprozesse der Mitglieder einer Genossenschaft aus dem landwirtschaftlichen Umfeld gegenüber einer rivalisierenden Marke studiert. Das konkrete Untersuchungsobjekt ist die Schweinevermarktungsunternehmung Prosus. Gegründet im Jahre 1969 als „Selbsthilfemassnahme zur Professionalisierung der Schwei-

[1046] Algesheimer 2004, S.47; vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[1047] Vgl. Cova 1997; Algesheimer 2004.

[1048] Vgl. Algesheimer 2004.

[1049] Vgl. Tönnies 1887; Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[1050] Vgl. Tönnies 1887.

[1051] Vgl. Rößl 2008; „Genossenschaft“, vgl. Duden 2011.

[1052] Vgl. Tönnies 1887.

[1053] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[1054] Landläufig zeigen sich die Abgrenzungstendenzen bspw. an den verbreitenden Termini „Migroskind“ bzw. „Coopkind“. Die Definition, als welche „Art von Kind“ ein Konsument gilt, hängt der mit Markensozialisation durch die Eltern zusammen, d.h. welche Handelskette von den Eltern eines Kindes generell bevorzugt wurde. Da hinter beiden Marken eine unternehmerische Ideologie steckt, sind im Laufe der Zeit reale Brand Communities daraus hervorgegangen.

neproduktion“,[1055] organisierten sich einige Landwirte als Genossenschaft mit dem Ziel, „gesunde Schweine in tiergerechter Produktion“ zu züchten und eine „Bündelung der Marktkräfte“ zu erreichen.[1056] Heute umfasst die Genossenschaft über 800 Mitglieder, mit einer professionellen Unternehmung in deren Mitte, welche gleichsam als Aushängeschild und zentrale Marke fungiert.[1057] Prosus deckt heute mit dem eigenen Zuchtprogramm, der Kern- und Vermehrungszucht, der Mastferkelproduktion, der Mast sowie diversen Handelsdienstleistungen die wesentlichen Schritte in der Schweinefleischproduktion ab.[1058] Die wichtigsten Produkte von Prosus sind Muttersauen (Prosia) und lebende Jungtiere (Prosius), die von einem Teil der Mitglieder produziert werden (Mastferkelproduzenten) und innerhalb der Genossenschaft an andere Mitglieder zur Mast (Mäster) weiterverkauft werden.[1059] Prosius gilt als „exklusivste Marke“ für Mastferkel in der Schweiz und ist das Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaft.[1060]

Die Mitglieder, welche auf individuelle Rechnung arbeiten und unterschiedliche Funktionen im Rahmen der Wertschöpfungskette haben, verstehen sich nicht nur als Kunden, die Leistungen von der Genossenschaft beziehen, sondern als echte Community mit gemeinsamen Zielen. Sie sind gleichsam „Produzenten, Konsumenten und Eigentümer ihrer eigenen Marke“.[1061] Sie schätzen die „Philosophie der Genossenschaft und betonen, dass es sich um eine faire „bäuerliche Organisation handelt, die sich ganz in den Dienst ihrer Mitglieder stellt“[1062] und wo man als Kunde mitbestimmen kann.[1063]

Nachweis der „oppositional brand loyalty“ bei Prosus

In Gesprächen mit Vertretern der Genossenschaft wurde im Vorfeld evaluiert, ob sich die Marke als Forschungsobjekt für die Untersuchung zur „oppositional brand loyalty“ eignet. Wie sich herausgestellt hat, finden sich zahlreiche Hinweise auf das Vorhandensein von Abgrenzungstendenzen. Die Mitglieder von Prosus betonen sehr oft die „grossen Unterschiede“ zwischen ihnen und ihrem

---

[1055] Um den in den 1960er-Jahren gestiegenem Fleischkonsum bedienen zu können, stockten die Landwirte ihre bis anhin kleineren Schweinebestände auf, wodurch es aufgrund der grösseren Anzahl Schweine auf engerem Raum und der gestiegenen Durchmischung zu schwerwiegenden Erkrankungen in den Mastbetrieben kam. Prosus war die Antwort einiger Landwirte auf dieses Problem, weil man eine stabile Produktion und gesunde Tierhaltung garantieren wollte, vgl. Strübi 2011.

[1056] Vgl. Prosus 2011.

[1057] Vgl. Prosus 2011.

[1058] Vgl. Prosus 2011.

[1059] Vgl. Prosus 2009.

[1060] „Wyss“, vgl. Prosus 2009.

[1061] Vgl. Prosus 2009.

[1062] „Gerber“, vgl. Prosus 2009.

[1063] „Stocker“, vgl. Prosus 2009.

grössten wirtschaftlichen Konkurrenten, dem aktuellen Marktführer. Laut Aussage der Interviewpartner[1064] ist einer der Hauptunterschiede der „Genossenschaftsgedanke der Prosus-Familie“, der im klaren Gegensatz zum „Gewinnstreben eines anonymen Grossbetriebes steht“. Durch soziale Vergleichsstrategien betonten die Gesprächspartner, dass die „Prosus-Bauern“ im Vergleich zur Konkurrenz keine „Billigzucht“ oder „Massenproduktion“ betreiben. Die Zucht erfolge „tiergerechter“ in Übereinstimmung mit strengeren Qualitätsrichtlinien, denen sich alle Produzenten und Mäster verschrieben haben. Diese Ergebnisse liefern Indizien für die Präsenz der „consciousness of kind“ und zeigen Anhaltspunkte einer Bedrohung durch einen grossen wirtschaftlichen Konkurrenten.[1065] Die „gewünschte Marginalität“ und das Bewusstsein, einer „threatened community“ anzugehören, scheinen für die Identitätsstiftung der Mitglieder von Bedeutung zu sein.[1066]

Als weiteres grosses Differenzierungskriterium der Genossenschaft wird die „überlegene Genetik in der Tierzucht“ betont, die aus der langjährigen Zusammenarbeit mit einem französischen Spezialisten hervorgeht.[1067] Die Mitglieder sind sehr stolz auf die technischen Errungenschaften der Genossenschaft. Sie sehen darin ihre eigene Überlegenheit „objektiv“ begründet, was sich ebenfalls in der technischen Marketingargumentation der Genossenschaft wiederspiegelt. Bei direkten Nachfragen nach den konkreten Vorteilen waren, wie Muñiz und O’Guinn in ihrer Arbeit bereits festgestellt haben, nur die wenigsten Gesprächspartner in der Lage, die Vorteile einer „überlegenen Genetik“ anhand von konkreten Beispielen zu verbalisieren.[1068] Gerne behilft man sich Stellvertreterindizien, wie dass „die Schweine ausgeglichener, weniger krankheitsanfällig und damit glücklicher sind“,[1069] welche als Gründe für das besser schmeckende Fleisch genannt werden. Die „intramuskuläre Fettzahl“ des Fleisches ist ausgewogener, wodurch die „Erzeugnisse von Prosus besser dem modernen Lifestyle“ aktiver Menschen entsprechen.

Weiter wird berichtet, dass in den „Ställen der Prosus eine bessere Luft herrsche“ als in anderen Betrieben. Die Geruchsintensität im Stall scheint eine besonders wichtige Bedeutung für die Mitglieder zu haben. Sie wird als Stellvertreterbeweis für die Einhaltung der Hygienevorschriften verwendet, obwohl die Schweinhaltung, unabhängig der Befolgung der Hygienevorschriften, zwangs-

[1064] Die Ergebnisse basieren auf Gesprächen mit den Verantwortlichen von Prosus und mit Kunden im Rahmen einer Seminarveranstaltung, vgl. Strübi 2011.
[1065] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[1066] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Muñiz Jr/Schau 2005.
[1067] Vgl. Prosus 2009; Prosus 2011.
[1068] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[1069] Vgl. Prosus 2009.

läufig mit gewissen Geruchsemissionen verbunden ist. Hygiene ist aufgrund der ständigen Bedrohung durch Epidemien von grosser Wichtigkeit und ist ein bedeutender Faktor für alle Mitglieder.

In der Genossenschaft finden sich auch Hinweise für soziale Kategorisierungen der einzelnen Mitglieder.[1070] Unter den Betrieben gibt es gemäss der Aussage der Interviewpartner zwei Bauerntypen. Zum einen die „Sonnenbauern", d.h. Betriebe mit schöner Infrastruktur, die „leuchten, als ob sie von Sonne angestrahlt werden". Ihre Höfe scheinen „besser und moderner ausgestattet" zu sein als diejenigen der „Schattenbauern". Hier heisst es, dass „die Schweine im Schatten fressen müssen" und deshalb suboptimal gedeihen. Sehr wahrscheinlich hängt diese Unterscheidung ursprünglich mit der Lage des Auslaufgeheges der Bauern zusammen. Eigentümer von Betrieben, deren Gehege Schattenwurf hatte, waren neidisch auf jene, deren „Schweine sich sonnen konnten", weil der Hof den ganzen Tag Sonneneinstrahlung hatte. Innerhalb der Genossenschaft Prosus finden sich beide Bauerntypen, wobei wie zu erwarten bei der Konkurrenzmarke scheinbar mehr Schattenbauernbetriebe sind als in der eigenen Genossenschaft.

Generell zeigen zahlreiche Mitglieder bei der Einschätzung des Gemeinschaftsgefühls und der Verpflichtung gegenüber der Genossenschaft eine hohe Ausprägung. Langjährige und auch inaktive Mitglieder sind am Weiterbestand der Genossenschaft sehr interessiert. Regelmässige soziale Anlässe und fachliche Weiterbildungen haben einen grossen Stellenwert. Die Vergleiche, welche Mitglieder der eigenen Marke als „speziell" oder „besser" dastehen lassen, sind Indizien für ein hohes Markencommitment und eine starke Ausprägung der „oppositional brand loyalty". Daher scheint es gerechtfertigt, die Vergleichsprozesse dieser Genossenschaft gegenüber ihrer Konkurrenzmarke als stellvertretend für jene einer Brand Community zu betrachten.

4.2 Entwicklung eines Modells und Herleitung von Hypothesen zur Messung des Abgrenzungsverhaltens

Das Ziel dieses Kapitels besteht in der Entwicklung und Schätzung eines konzeptionellen Modells, um die Grundlagen und Konsequenzen des Abgrenzungsverhaltens bei Brand Community Mitgliedern aufzuzeigen. Aufbauend auf der Studie von Algesheimer et al. zum sozialen Einfluss von Mitgliedern in Brand Communities[1071] wird unter Berücksichtigung weiterer Arbeiten zur sozia-

---

[1070] Vgl. Turner 1987.

[1071] Vgl. Algesheimer et al. 2005, Algesheimer 2004; die theoretische Herleitung des eigenen Modells ist angelehnt an dasjenige von Algesheimer et al., weil es klar zwischen Marken- und Communitykonstrukten unterscheidet und es sich um validierte Skalen handelt.

len Identifikation[1072] und dem Gruppenverhalten[1073] der Einfluss von marken- und communitybezogenen Einstellungsgrössen auf die Abgrenzungsabsicht und das tatsächliche Verhalten gegenüber einer Feindmarke abgeschätzt.

Das Modell folgt im Aufbau der Logik der „theory of planned behavior", wonach zur Erklärung des Verhaltens eine Unterteilung in Einstellungs-, Intentions- und Verhaltensgrössen gemacht wird.[1074] Auf Ebene der vorgelagerten Einstellungsgrössen postuliert das Modell einen positiven Zusammenhang zwischen Communityattraktivität und deren Identifikation sowie einen positiven Einfluss der Communityidentifikation auf die Wahrnehmung der eigenen Marke. Es wird unterstellt, dass Einstellungsgrössen zur Abgrenzungsabsicht gegenüber der Feindmarke sowie zur Loyalitätsintention beitragen. Ebenfalls werden die Beziehungen dieser Konstrukte untereinander sowie der Zusammenhang zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten analysiert. Die Hypothesen werden über die Schätzung eines Strukturgleichungsmodells anhand von Befragungsdaten getestet.

Zentrale Theorien, welche zur Begründung der Beziehungen verwendet werden, sind die „social identity theory" und die Selbstkategorisierung nach Tajfel und Turner[1075] und die Austauschtheorien nach Thibaut und Kelley sowie Homans.[1076] Zur Untermauerung der Beziehungen stützt sich die Argumentation auf bestehende Studien aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich. Die Neuheit dieser Arbeit besteht darin, dass der Einfluss des Abgrenzungsverhaltens auf die Loyalität zur Brand Community untersucht wird.

4.2.1 Auswirkungen der Communityattraktivität auf Einstellungs- und Intentionsgrössen

Konsumenten bringen über Marken- und Konsumentscheidungen ihre Zugehörigkeit zu verschiedenen Communities, Lebensstilen und Haltungen zum Ausdruck.[1077] Der Grad, wie stark sich ein Individuum einer sozialen Gruppe zugehörig fühlt und die Gruppenmitgliedschaft auf seine Selbstdefinition einwirkt, bezeichnet man als soziale Identifikation.[1078]

Analog zu dieser allgemeinen Definition spezifizieren Algesheimer et al. den Grad, wie stark sich ein Konsument mit einer Brand Community identifiziert, als

[1072] Vgl. Bhattacharya/Sen 2003; Bhattacharya/Elsbach 2002.
[1073] Vgl. Dholakia et al. 2004.
[1074] Vgl. Ajzen 1991.
[1075] Vgl. Tajfel/Turner 1986; Turner 1987.
[1076] Vgl. Thibaut/Kelley 1959; Homans 1958.
[1077] Vgl. Hogg/Savolainen 1998.
[1078] Vgl. Fisher 1998.

„brand community identification".[1079] Sie betonen, dass es sich um eine geteilte oder kollektive Identitätsauffassung einer Gruppe von Markenfans im Sinne des „consciousness of kind" handelt in Verbindung mit einem affektiven Gruppen-commitment.[1080]

Ein wichtiger Treiber der Identifikation eines Konsumenten mit einer Markengemeinschaft besteht in ihrer wahrgenommenen Attraktivität.[1081] In professionellen Communities, wozu Prosus eindeutig gehört, spielt der wahrgenommene Nutzen der Gruppenmitgliedschaft, ausgedrückt in sozialen und wirtschaftlichen Vorteilen für das einzelne Mitglied eine noch grössere Rolle.[1082] Prosus bietet den Mitgliedern exklusive Informationen und spezifische Genossenschaftsvorteile, welche die Attraktivität der Mitgliedschaft ausmachen. Diese Vorteile sind exklusiv. Sie stellen aus Sicht des Managements einen wesentlichen Treiber für den Beitritt und die Identifikation mit der Genossenschaft dar.

Es gibt mehrere Theorien, anhand derer die Einflüsse der wahrgenommenen Attraktivität einer Brand Community auf unternehmerische Zielgrössen erklärt werden können. Unabhängig vom theoretischen Ansatz,[1083] kommt man zum Ergebnis, dass Individuen im Normalfall bei sozialen Handlungen jene Entscheidung treffen, welche ihnen den höchsten antizipierten Nettonutzen versprechen.[1084] Kelman argumentiert, dass die Attraktivität einer der wichtigsten Identifikationskomponenten darstellt, weil das Bezugsobjekt über Qualitäten verfügt, welche ein Konsument gerne internalisieren möchte.[1085] Nach Wiswede ist die Kohäsion einer Gruppe u.a. von den konkreten Anreizen und den antizipierten Vorteilen abhängig, die diese Gruppe zu bieten in der Lage ist.[1086] Sozialwissenschaftliche Experimente belegen diesen Umstand ebenfalls und zeigen, dass der Zusammenhalt einer Gruppe von der „inter-member attraction" und weiteren subjektiven Vorteilen abhängig ist.[1087] McMillan und Chavis halten fest, dass es Menschen zu Gruppen hinzieht, welche die meisten Vorteile beinhalten und Leute im Normallfall das tun, was ihren Bedürfnissen am ehesten entspricht. Diese Vorteile erhöhen den Wert der Gruppenmitgliedschaft und beziehen sich auf den „sense of belonging and identification" mit einer sozialen

---

1079 Vgl. Algesheimer et al. 2005.

1080 Vgl. Algesheimer et al. 2005, ferner Tajfel/Turner 1986; Tajfel 1982; Ellemers et al. 1999; O'Guinn/Muñiz Jr 2009.

1081 Vgl. Fisher 1998.

1082 Vgl. Wenger/Snyder 2000.

1083 Z.B. die „Austauschtheorien"; den „uses-and-gratifications"-Ansatz oder die „Wert-Erwartungstheorie", vgl. Thibaut/Kelley 1959; Hogg 1992; Teichert 1975; Esser 1999.

1084 Vgl. Wiswede 2007, vgl. ferner die Ausführungen bei Algesheimer 2004.

1085 Vgl. Kelman 1961.

1086 Vgl. Wiswede 2007.

1087 Vgl. Lott/Lott 1965; Berkowitz 1972.

Gruppe.[1088] Nach Dholakia et al. hängt die Identifikation neben dem sozialen Einfluss von den Vorteilen der Gruppenmitgliedschaft für das Individuum ab.[1089] Diese Vorteile entsprechen den Wertdimensionen von Wiswede, welche ihrerseits als Treiber der „Attraktivität" gelten[1090] und sich positiv auf die Identifikation eines Mitglieds mit der Community auswirken.[1091] Aufgrund dieser Grundlagen ist zu erwarten, dass eine hohe Wahrnehmung der Gruppenattraktivität positiv auf die Gruppenidentifikation einwirkt.

H1:	Eine positivere Wahrnehmung der Communityattraktivität führt zu einer stärkeren Identifikation mit der Brand Community.

Eine hohe wahrgenommene Gruppenattraktivität sollte sich aus austauschtheoretischer Perspektive verstärkend auf die Loyalität gegenüber der Community auswirken.[1092] Wenn die Community Mitgliedschaft einem Mitglied positiven Nutzen stiftet und er sie daher als attraktiv wahrnimmt, d.h. als Belohnung interpretiert, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass eine Person zukünftig als Mitglied in der Community verbleibt.[1093] Kim et al. bestätigen diesen Zusammenhang anhand einer Reisecommunity und zeigen in Anlehnung an McMillan und Chavis, dass eine positive Bedürfniserfüllung durch die Community die Loyalität gegenüber der Gruppe stärkt und das Verhalten positiv beeinflusst.[1094] Studien zum Commitment gegenüber einer Community kommen zum gleichen Resultat und belegen, dass die Beziehung von Reward-Komponenten abhängt.[1095] Commitment kann dabei gesehen werden als ein dauerhaftes Bedürfnis zur Aufrechterhaltung einer geschätzten Beziehung zu einer Community, welche sich ihrerseits positiv auf die Loyalität auswirkt.[1096] Irle bestätigt diese Beziehung und hält fest, dass die Motivation, Mitglied einer Gruppe zu werden und zu bleiben (Verbleibabsicht), von ihrer wahrgenommenen Attraktivität abhängt.[1097] Die Loyalität gegenüber der Community wird im Rahmen dieses Modells zweistufig anhand des Konstrukts „Verbleibabsicht" und „tatsächlichem Verbleib in der Community" gemessen.[1098] In Anlehnung an diese Ausführungen, dass die

[1088] Vgl. McMillan/Chavis 1986.
[1089] Vgl. Dholakia et al. 2004.
[1090] Vgl. Wiswede 2007.
[1091] Vgl. die Ausführungen bei Bagozzi/Dholakia 2006b; Casaló et al. 2008.
[1092] Vgl. Algesheimer 2004.
[1093] Vgl. Wiswede 2007; Esser 1999; Algesheimer 2004.
[1094] Vgl. Kim et al. 2004; McMillan/Chavis 1986.
[1095] Vgl. Heehyoung et al. 2008; Bhattacherjee 2001; Hocutt 1998.
[1096] Vgl. Heehyoung et al. 2008.
[1097] Vgl. Irle 1985.
[1098] Vgl. Algesheimer 2004.

Wahrscheinlichkeit, Mitglied einer sozialen Gruppe zu bleiben, von ihrer wahrgenommenen Attraktivität abhängt,[1099] soll folgender Zusammenhang unterstellt werden:

H2:	Eine positivere Wahrnehmung der Communityattraktivität führt zu einer höheren Verbleibabsicht in der Brand Community.

Aus Sicht der „social identity theory" sollte sich die „wahrgenommene Attraktivität der Ingroup" positiv auf die „Abgrenzungstendenz gegenüber der Outgroup" auswirken.[1100] Das Verhalten der Mitglieder einer Community ist geleitet vom Streben nach positiver sozialer Identität, welches sich u.a. in einer positiven Einschätzung der Ingroup und ihrer Marke bzw. in einer Herabsetzung der Outgroup und deren Marke äussert.[1101] Menschen definieren Gruppen anhand positiver prototypischer Eigenschaften (z.B. Merkmale, Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen).[1102] Gemäss dem Intergroup Bias tragen Merkmale, welche die eigene Gruppe positiv von fremden Gruppen abheben, zur Maximierung der Zwischengruppendifferenzen bei.[1103] Sie verstärken die positive Einschätzung der eigenen Gruppe bzw. die negative Einschätzung der Outgroup, wobei aber die negativen Eigenschaften der Ingroup gerne vernachlässigt werden.[1104] Je besser die Bewertung der eigenen Gruppenmerkmale im Vergleich zur Konkurrenzcommunity ausfällt, desto positiver wirkt sich dieser Umstand auf die Einschätzung der Ingroup aus[1105] resp. desto stärker wirken sich diese Eigenschaften auf die Differenzwahrnehmung und die Herabsetzung der Outgroup aus.[1106] Folgende Beziehung kann daher zwischen der wahrgenommenen Attraktivität der Community und der Abgrenzungsabsicht gegenüber einer Feindmarke unterstellt werden:

H3:	Eine positivere Wahrnehmung der Communityattraktivität führt zu einer stärken Abgrenzungsabsicht der Feindmarke.

[1099] Vgl. Irle 1985.
[1100] Vgl. Hogg/Terry 2000; Tajfel/Turner 1986.
[1101] Vgl. Hogg et al. 1990; Turner 1987; Bhattacharya/Elsbach 2002.
[1102] Vgl. Kenrick et al. 2009; Hogg/Terry 2000.
[1103] Vgl. Wiswede 2007; Kenrick et al. 2009.
[1104] Vgl. Hogg/Reid 2006; Hogg/Terry 2000.
[1105] Vgl. Hogg/Abrams 2003; Hogg et al. 1990; Tajfel/Turner 1986.
[1106] Vgl. Hogg/Terry 2000; Hogg/Reid 2006.

4.2.2 Einfluss der Communityidentifikation auf Einstellungs- und Intentionsgrössen

Um eine Aussage über den Einfluss der Prozesse in Brand Communities auf marketingrelevante Wahrnehmungs- und Intentionsgrössen machen zu können, ist es hilfreich, sich die zentralen Beziehungen gemäss McAlexander et al. vor Augen zu halten.[1107] Wie gezeigt wird, sind die Wechselwirkungen stark abhängig vom Integrationsgrad eines Mitglieds in der Community,[1108] d.h. je stärker sich eine Person mit der Brand Community identifiziert, desto positiver wirkt sich dies auf die Beziehung zwischen den einzelnen Dimensionen aus.[1109] Die Mitgliedschaft in einer Brand Community und die darin stattfindende Auseinandersetzung und Interaktion stärken die Identifikation mit der eigenen Marke.[1110]

Zahlreiche Autoren argumentieren auch in umgekehrter Richtung, dass am Anfang eine positive Markenbeziehungsqualität steht und daraus die Communitymitgliedschaft resultiert.[1111] Im Consumer-Bereich mag diese Beziehung sicherlich zutreffen. Doch im Falle von Prosus steht am Anfang der Beziehung die Mitgliedschaft in der Genossenschaft, welche eine Grundvoraussetzung für den Bezug der Leistungen und damit für die Bewertung der Marke ist. Aufgrund der Begegnungen mit den anderen Mitgliedern und dem Bezug von Leistungen ergeben sich positive Erfahrungen, die letztlich für eine vorteilhafte Markeneinstellung verantwortlich sind.[1112] Diese Beziehung steht auch in Einklang mit der „social identity theory“, wonach die Mitgliedschaft in einer Gruppe dazu führt, dass die Merkmale der eigenen Gruppe im Vergleich zur jenen der Outgroup positiver bewertet werden.[1113] Dies hängt nach Festingers Theorie der informellen Kommunikation mit dem normativen Einfluss der Gruppe auf das individuelle Verhalten zusammen.[1114] Laut Escalas und Bettman besteht eine Wirkung darin, dass Mitglieder in sozialen Gruppen zur Stärkung eines positiven Selbst- und Gruppenbilds negative „self-brand connections“ mit der Feindmarke entwickeln bzw. die Identifikation zur eigenen Marke überbetonen.[1115] Dieser Effekt wird moderiert durch das Involvement eines Mitglieds in der eigenen Gruppe, welches im vorliegenden Fall, aufgrund der wirtschaftlichen Abhängigkeit eines

---

[1107] Vgl. McAlexander et al. 2002. Eine Marke hat einen starken Einfluss auf die Brand Community und bildet in der Regel den Grund zu deren Entstehung. Umgekehrt hat die Brand Community einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Markenwahrnehmung und das Verhalten der Mitglieder, vgl. Algesheimer 2004; ferner die Argumentation bei Thompson/Sinha 2008.

[1108] Vgl. McAlexander et al. 2002.

[1109] Vgl. Algesheimer 2004.

[1110] Vgl. Upshaw/Taylor 2000.

[1111] Vgl. die Ausführungen bei Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Algesheimer 2004.

[1112] Vgl. Algesheimer 2004.

[1113] Vgl. Tajfel/Turner 1986; Tajfel 1982.

[1114] Vgl. Festinger 1950.

[1115] Vgl. Escalas/Bettman 2005.

Mitglieds von der Marke Prosus, stark ausfallen dürfte. In Anlehnung an die Ergebnisse von Hickmann und Ward ist zu erwarten, dass die soziale Identifikation eines Mitglieds mit der Gruppe zu einer höheren Identifikation mit der eigenen Marke bzw. zu einer stärkeren Abgrenzungstendenz gegenüber der Feindmarke führen sollte.[1116] Daher können folgende Beziehungen formuliert werden:

H4:	Eine stärkere Identifikation mit der eigenen Brand Community resultiert in einer stärkeren Identifikation mit der eigenen Marke.
H5:	Eine stärkere Identifikation mit der eigenen Brand Community resultiert in einer stärkeren Abgrenzungsabsicht gegenüber der Feindmarke.

Die „Identifikation mit der Community" bezeichnet die wahrgenommene Integration eines Gruppenmitglieds,[1117] d.h. *„the degree to which a (member) defines himself as having the same attributes that he or she believes define the (brand community)."*[1118] Fühlen sich Mitglieder einer Gruppe zugehörig, kann eine dauerhafte Bindung zur Gruppe, zur Marke und zu den anderen Mitgliedern entstehen.[1119] Aus interdependenz-theoretischer Sicht handelt es sich bei der Identifikation mit der Brand Community um das Ausmass, wie stark soziale Prozesse innerhalb einer Community zu einem positiven Nettonutzen führen.[1120] Daher wird eine positiv wahrgenommene Communityidentifikation als belohnender Mehrwert empfunden.[1121] Es ist zu erwarten, dass ein Mitglied einer Community in diesem Falle daran interessiert ist, die Verhaltensweisen, welche dieses Gefühl unterstützen und Nutzen stiften, zukünftig weiterzuverfolgen und beizubehalten.[1122] Ebenfalls gebietet das Verpflichtungsgefühl innerhalb der Community, das aus der Identifikation mit der Gruppe resultiert, den weiteren Verbleib und die Partizipation in der Community.[1123] Es kann daher vermutet werden, dass eine starke Identifikation mit der Brand Community sich positiv auf die intendierte Loyalität, d.h. in diesem Falle die Verbleibabsicht, auswirkt, weshalb folgende Beziehung formuliert werden kann:

[1116] Vgl. Hickman/Ward 2007.

[1117] Vgl. McAlexander et al. 2002.

[1118] Bhattacharya/Elsbach 2002, S.397; Dutton et al. 1994, S.239.

[1119] Vgl. Herrmann et al. 2010; Algesheimer et al. 2006.

[1120] Vgl. Algesheimer et al. 2006.

[1121] Vgl. Algesheimer 2004; Wiswede 2007; Aronson et al. 2009.

[1122] Vgl. Homans 1958; Wiswede 2007.

[1123] Vgl. McAlexander et al. 2002; Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

H6:	Eine stärkere Identifikation mit einer Brand Community resultiert in einer höheren Verbleibabsicht in der Community.

4.2.3 Einfluss der Identifikation mit der eigenen Marke auf Intentionsgrössen

Mitglieder in Communities zeichnen sich durch ein starkes Commitment gegenüber der eigenen Marke aus.[1124] Im Rahmen des Modells erfasst das Konstrukt „Identifikation mit der Marke" das Ausmass, wie stark sich ein Mitglied mit Prosus identifiziert, oder analog zur Communityidentifikation, wie stark ein Mitglied Parallelen zwischen seinem eigenen Selbstkonzept und dem Image der Marke sieht.[1125] Aspekte der „consumer-brand identification"[1126] sind konsistent mit den Konstrukten „self-brand connection" und „Markenbeziehungsqualität",[1127] wobei immer der Grad der Beziehung zwischen einem Konsumenten und einer Marke im Vordergrund steht, welchen einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung und das Verhalten hat.[1128] Allison und Uhl zeigen, dass die Identifikation mit einer Marke eine bessere Bewertung der eigenen Produkte und eine schlechtere Bewertung von vergleichbaren Produkten anderer Marken zur Folge hat.[1129] Moore und Homer illustrieren am Beispiel von Sportcommunities, dass Konsumenten, die sich stärker mit der Ingroup identifizieren nicht nur eine höhere „self-brand connection" und eine positivere Einstellung gegenüber der eigenen Marke haben, sondern sich auch eher gegenüber konkurrierenden Marken abgrenzen.[1130] Fiske et al. bestätigen, dass Mitglieder mit hoher Identifikation eher zu Abgrenzungstendenzen neigen.[1131] Basierend auf den bereits erwähnten Ergebnissen zur „social identity theory", dass Konsumenten nach positiver sozialer Identität streben,[1132] dem Zusammenspiel der zentralen Beziehungen in Brand Communities[1133] und den Erkenntnissen zur „oppositional brand loyalty"[1134] lässt sich folgende Beziehung festhalten:

[1124] Vgl. Escalas/Bettman 2005; Algesheimer et al. 2005.
[1125] Vgl. Bhattacharya/Elsbach 2002; Hogg/Abrams 2003; Hogg/Terry 2000; Algesheimer 2004.
[1126] Vgl. Bhattacharya/Elsbach 2002.
[1127] Vgl. Escalas 2004; Fournier 1998; vgl. ferner die Operationalisierung der Konstrukte bei Algesheimer 2004 sowie die Übersicht bei Bruner et al. 2009.
[1128] Vgl. Fournier 1998; Algesheimer 2004.
[1129] Vgl. Allison/Uhl 1964.
[1130] Vgl. Moore/Homer 2008.
[1131] Vgl. Fiske et al. 1999.
[1132] Vgl. Tajfel/Turner 1986; Banister/Hogg 2004.
[1133] Vgl. McAlexander et al. 2002.
[1134] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001; Muñiz Jr/Schau 2005.

H7:	Eine stärkere Identifikation mit der eigenen Marke führt zu einer stärken Abgrenzungsabsicht gegenüber der Feindmarke.

Charakteristisch für positive Beziehungen zu einer Marke sind eine hohe wahrgenommene Markenbeziehungsqualität und die damit einhergehende Identifikation.[1135] Sie wirken sich verstärkend auf die Beziehungsbildung zu einer Brand Community aus.[1136] Werden der Verbleib in einer Community und damit verbundene Aktivitäten als positiv im Sinne einer Belohnung wahrgenommen,[1137] so ist es wahrscheinlicher, dass Aktivitäten oder Zustände, die zu diesem Ergebnis führen, zukünftig fortgeführt werden.[1138] Für die Marken- wie auch für die Communityidentifikation finden sich in der Literatur Hinweise, dass sie als vorgelagerte Grössen der Loyalitätsintention gegenüber einer Community gelten und damit die Verbleibabsicht in der Community mitbestimmen.[1139] Da Prosus als Aushängeschild für einen bäuerlichen Betrieb fungiert und als Label für die eigenen Erzeugnisse dient, wird die Identifikation mit der Marke als eine bestimmende Grösse für den Verbleib in der Genossenschaft gesehen. Somit wird im Rahmen des Modells unterstellt, dass eine hohe Identifikation mit der Marke die Verbleibabsicht eines Mitglieds in der Genossenschaft begünstigt. Folgende Beziehung soll daher zugrunde gelegt werden:

H8:	Eine stärkere Identifikation mit der eigenen Marke führt zu einer höheren Verbleibabsicht in der Brand Community.

4.2.4 Beziehungen zwischen Intentionsgrössen und Wirkung auf das tatsächliche Verhalten

Menschen streben nach positiver sozialer Identität, die sie durch einen Vergleich mit relevanten Outgroups erhalten.[1140] Indem Individuen das Image der Ingroup bzw. deren Mitglieder verbessern, hat dies eine positive Wirkung auf ihr Selbstkonzept, weil sie Teil einer relativ-besseren Gruppe werden.[1141] Es handelt sich um einen sozialen Wettbewerb gegenüber Anhängern rivalisierender Gruppen und Lebensstile, der auf einer relativen Evaluation der Vorteile der

[1135] Vgl. Fournier 1998; Algesheimer 2004.
[1136] Vgl. McAlexander et al. 2002.
[1137] Vgl. Algesheimer 2004.
[1138] Vgl. Wiswede 2007; Thibaut/Kelley 1959.
[1139] Vgl. Algesheimer et al. 2005; Fournier 1998; McAlexander et al. 2002; Hogg/Terry 2000; Wiswede 2007; Pei-Yu/Hsien-Tung 2011.
[1140] Vgl. Tajfel 1970; Wiswede 2007.
[1141] Vgl. Wiswede 2007; Bierhoff 2006.

eigenen Gruppe bzw. Nachteile der fremden Gruppen basieren.[1142] Das Ergebnis ist eine Präferenz und Begünstigung der eigenen Gruppe, was als In- bzw. Outgroup Bias bezeichnet wird.[1143] Im Rahmen von Tajfels und Turners Studien wurde gezeigt, dass Menschen immer einen Grund finden, die eigene Gruppenüberlegenheit gegenüber einer rivalisierenden Gruppe zu rechtfertigen, egal wie unbedeutend er auch sein mag.[1144]

Im sozialen Wettbewerb zwischen Brand Communities spielt die Selbstwerterhöhung eine zentrale Rolle für die individuelle und kollektive Identität.[1145] Mitglieder verinnerlichen durch das Abgrenzungsverhalten gegenüber konkurrierenden Marken und Communities nicht nur wichtige Aspekte des Brand Meaning, sondern die Distanzierung ist auch ein Weg, die Loyalität gegenüber der eigenen Marke in der Community auszudrücken.[1146] Durch Herabsetzung von Marken, Produkten und Haltungen, die kongruent mit der Outgroup-Identität sind, erfolgt eine Stärkung der Gruppenkohäsion und des „Wir-Gefühls".[1147] Die Prozesse sind vielfältig und je nach Community verschieden. In der Literatur wird berichtet, dass einzelne Brand Communities Rituale entwickelt haben, um die Abgrenzung der Mitglieder gegenüber Feindmarken zu fördern.[1148] Eindrücklich zu beobachten sind diese Prozesse am jährlichen Golf GTI Treffen in Reifnitz am Wörthersee. Im Rahmen dieses mehrtägigen Festivals finden sich zahlreiche Indizien für ritualisiertes Abgrenzungsverhalten wie die Anfertigungen von Fahnen, Plakaten oder das Tragen von T-Shirts, mit denen Mitglieder ihre Abneigung gegenüber Feindmarken zum Ausdruck bringen. Ebenfalls zeigt es sich im Rahmen der Veranstaltungen und Konzerte am Festival bei Beifallsbekundungen, wenn ein Entertainer die Marke VW lobt bzw. negative Andeutungen über fremde Marken macht. Zudem gibt es jedes Jahr zahlreiche Vorfälle, wo Fahrzeuge fremder Marken beschädigt oder gar mitgeführt werden, um sie im Rahmen eines Rituals zu zerstören, um das Commitment und die Loyalität gegenüber der eigenen Marke und der Community öffentlich zu signalisieren. Hierzu finden sich diverse Beispiele auf Videoportalen im Internet.[1149]

Im Fall von Prosus ist das Abgrenzungsverhalten weniger extrem ausgeprägt. Es äussert sich darin, dass Mitglieder der Ansicht sind, dass die eigene Marke dem stärksten Konkurrenten überlegen ist und einen besseren Ruf besitzt. Laut

---

[1142] Vgl. Festinger 1950; Tajfel/Turner 1986.
[1143] Vgl. Kenrick et al. 2009.
[1144] Vgl. zum „minimal-group paradigm" bei Tajfel/Turner 1979; Tajfel 1970; Kenrick et al. 2009.
[1145] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[1146] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001.
[1147] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001; Wiswede 2007.
[1148] Vgl. Fournier et al. 2000; Muñiz Jr/Schau 2005; Schau/Muñiz Jr 2007.
[1149] Vgl. Strübi 2010.

Casalò et al. wird eine Beziehung zu einer sozialen Gruppe solange aufrechterhalten, wie die eigene Community als bessere Alternative gilt.[1150] Hallowell bestätigt diese Beziehung und berichtet, dass loyales Verhalten gegenüber einer Community bis zum Zeitpunkt beibehalten wird, an welchem der Wert der Community Mitgliedschaft grösser ist als die zur Verfügung stehenden Alternativen.[1151] Mitglieder, die aufgrund ihres Zugehörigkeitsgefühls stärker zu Abgrenzungstendenzen neigen,[1152] identifizieren sich mehr mit der eigenen Gruppe und sind loyaler gegenüber der Community und ihren Mitgliedern.[1153] Demnach ist auch zu erwarten, dass Mitglieder mit hoher Abgrenzungsabsicht gegenüber Feindmarken ebenfalls höhere Loyalitätsraten gegenüber der eigenen Community aufweisen.

H9:	Eine höhere Abgrenzungsabsicht gegenüber einer Feindmarke führt zu einer stärkeren Verbleibabsicht in der eigenen Community.

Zahlreiche Studien belegen einen direkten Zusammenhang zwischen der Verhaltensabsicht einer Person und ihrem tatsächlichen Verhalten.[1154] Den Willen oder die Absicht eines Konsumenten, eine bestimmte Handlung zu vollziehen, bezeichnen Ajzen und Fishbein als Verhaltensintention.[1155] Analog zu ihrer Theorie führt eine starke Intention aufgrund des höheren Motivationsniveaus der handelnden Person mit höherer Wahrscheinlichkeit zur Realisierung des jeweiligen Verhaltens.[1156] Gemäss der zielorientierten Verhaltenshypothese hat eine höhere Absicht zum Abgrenzungsverhalten eine höhere tatsächliche „oppositional brand loyalty“ zur Folge bzw. eine höhere Verbleibintention führt zu einem tieferen tatsächlichen Austrittsverhalten.[1157] Aufgrund der zahlreichen bestehenden Indizien für einen Zusammenhang zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten[1158] und der breiten Akzeptanz dieses theoretischen Ansatzes in der Marketingforschung[1159] lassen sich folgende Beziehungen festhalten:

[1150] Vgl. Casaló et al. 2008.
[1151] Vgl. Hallowell 1996.
[1152] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[1153] Vgl. Hickman/Ward 2007; Fiske et al. 1999.
[1154] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.
[1155] Vgl. Ajzen 1991; Ajzen 2005.
[1156] Vgl. Ajzen 2005; analog zur Argumentation von Algesheimer 2004.
[1157] Vgl. Ajzen 1991; Algesheimer 2004.
[1158] Vgl. Algesheimer et al. 2005.
[1159] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.

H10:	Eine höhere Abgrenzungsabsicht führt zu einer tatsächlich höheren Abgrenzung von der Feindmarke.
H11:	Eine höhere Verbleibabsicht reduziert die tatsächliche Ausscheidung aus der Community.

Abb. 40 zeigt das Untersuchungsmodell der Studie über das Abgrenzungsverhalten bei Prosus. Es fasst die postulierten Beziehungen zwischen den einzelnen zu prüfenden Konstrukten zusammen.

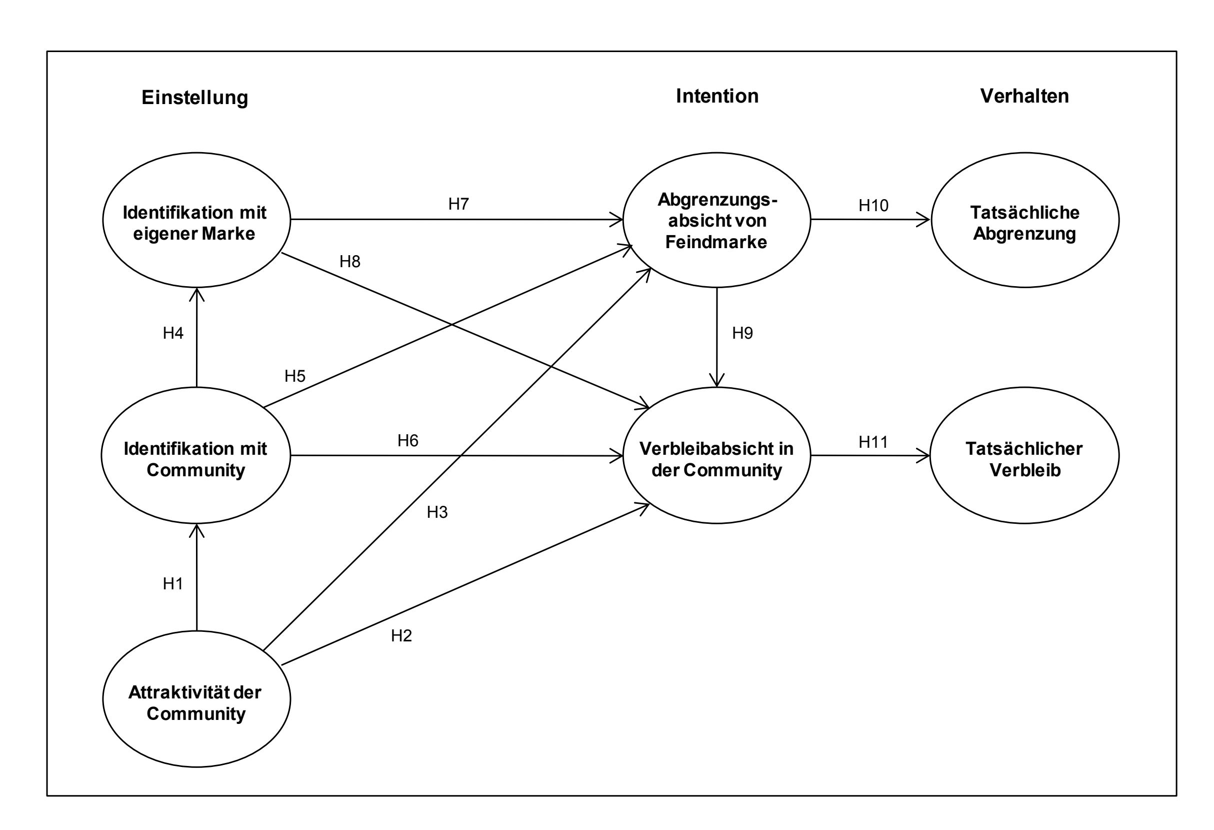


Abb. 40: Untersuchungsmodell mit postulierten Wirkungszusammenhängen

4.3 Empirische Untersuchung zum Nachweis des Einflusses einer Feindmarke auf die Communityloyalität

4.3.1 Vorgehen und Forschungsmethodik

Zur Validierung der entwickelten Hypothesen ist in Abstimmung mit der Genossenschaftsleitung eine quantitative Befragung der Mitglieder durchgeführt worden. Um die zu untersuchenden Sachverhalte messbar zu machen, wurden im Rahmen mehrerer Diskussionen latente Konstrukte definiert und durch geeignete Messinstrumente operationalisiert.[1160] Dabei wurde sowohl der Wissenschaftlichkeit als auch der praktischen Relevanz Rechnung getragen. Nach erfolgter Datenerhebung wurden die postulierten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells geschätzt.

Rekrutierung der Teilnehmer

Die Teilnehmer der Befragung wurden schriftlich, per E-Mail und telefonisch durch die Geschäftsstelle von Prosus rekrutiert. Als Anreiz wurde unter allen Teilnehmern eine Heissluftballonfahrt verlost. Die Datenerhebung fand online statt. Von gesamthaft 596 adressierten Personen ergab sich ein Rücklauf von 36.6%. Die Teilnehmer entsprachen hinsichtlich Demographie und Herkunft der Zusammensetzung des Mitgliederbestandes, weshalb die Stichprobe als repräsentativ für die Genossenschaft gesehen werden kann. Von der gesamten Teilnahmequote wurden (n=172) für die weitere Analyse zugelassen. Die ausgeschlossenen Personen haben entweder nicht alle Anforderungen an die Community Mitgliedschaft erfüllt (z.B. vollwertiges Mitglied) oder haben den Fragebogen nicht ernsthaft ausgefüllt.[1161] Eine valide Netto-Rücklaufquote von 28.9% ist ein hervorragendes Ergebnis. Es spricht für das starke Interesse der Mitglieder an Prosus und ist ein Indikator für ein grosses Mobilisierungspotenzial in der Genossenschaft.

Auswahl von Items

Zur Messung der jeweiligen Konstrukte wurde auf bestehende Skalen oder Items aus Studien zurückgegriffen, die an den vorliegenden Sachverhalt angepasst wurden. Um im Vorfeld möglichst viele Aspekte eines Konstrukts zu berücksichtigen, wurde mit einem überidentifizierten Modell gearbeitet, das Schrittweise reduziert wurde. Da es das Ziel ist, mit möglichst wenigen Modellparametern ein akzeptablen Fit zu erzielen, wurden Redundanzen zwischen

---

[1160] Vgl. Homburg/Giering 1996.

[1161] Gestützt auf die mittlere Bearbeitungszeit wurden Teilnehmer, die sich lediglich durch den Fragebogen geklickt haben, von der Analyse ausgeschlossen.

den Items eliminiert. Dies geschah zum einen, um dem „Gebot der Modellsparsamkeit“ als auch der inhaltlichen Konsistenz gerecht zu werden.[1162] Nachfolgende Tabelle zeigt das finale Messinstrument.

Attraktivität der Community (ATT)		
ATT1	Über die (Community) habe ich Zugang zu exklusiven Informationen.	vgl. Algesheimer 2004.
ATT2	Die speziellen (Community)-Vorteile sind attraktiv für mich.	
Identifikation mit der Community (CID)		
CID1	Ich sehe Ähnlichkeiten zwischen mir und anderen (Community)-Mitgliedern.	vgl. Algesheimer et al. 2005.
CID2	Ich sehe mich als Teil der (Community).	
CID3	Ich identifiziere mich mit der (Community) und den anderen Mitgliedern.	
Identifikation mit der eigenen Marke (BID)		
BID1	(Marke) und ich sind wie für einander geschaffen.	vgl. Algesheimer et al. 2005; Escalas/Bettman 2003; Bhattacharya/Elsbach 2002.
BID2	(Marke) passt zu mir und meinem Betrieb.	
BID3	Ich kann mich mit (Marke) identifizieren.	
BID4	Ich mag die (Marke).	
Abgrenzungsabsicht von Feindmarke (OLY)		
OLY1	Ich persönlich bin der Ansicht, dass (Marke) besser ist als (Konkurrenzmarke).	Eigene Items basierend auf den Arbeiten von Harris/Goode 2004; Mael/Ashforth 1992; Muñiz Jr/Hamer 2001.
OLY2	Wenn man mich vor die Wahl stellen würde, ob ich zur (Marke) oder (Konkurrenzmarke) gehen möchte, würde meine Antwort klar (Marke) lauten.	
OLY3	(Marke) hat den besseren Ruf als (Konkurrenzmarke).	
Tatsächliche Abgrenzung von Feindmarke (tOLY)		
tOLY	Wie oft waren Sie (im Zeitraum) froh, Mitglied bei der (Community) und nicht bei (Konkurrenzmarke) zu sein?	Eigenes Item basierend auf Algesheimer et al. 2005 und Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Muñiz Jr/Hamer 2001; Ajzen 1991.
Verbleibabsicht (CLY)		
CLY1	Mir würde es schwer fallen, die (Community) zu verlassen.	vgl. Algesheimer et al. 2005;
CLY2	Ich habe die Absicht, weiterhin Mitglied der (Community) zu bleiben.	
CLY3	Ich bezeichne mich als loyales (Community)-mitglied.	
Tatsächlicher Verbleib (tCLY)		
tCLY	Wie oft haben Sie (im Zeitraum) über ein Ausscheiden aus der (Community) nachgedacht?	vgl. Algesheimer et al. 2005; Ajzen 1991.
Gemessen wurden die Items der latenten Konstrukte auf einer 10-er Skala mit „1: Trifft überhaupt nicht zu“ und „10: Trifft voll und ganz zu“. Die Indikatoren, welche das tatsächliche Verhalten wiedergeben, werden auf einer offenen Skala gemessen, die für die Analyse rekodiert werden. Sie sind in eine siebenstufige Skala umgewandelt worden: 1=nie; 2=1-5x; 3=6-10x; 4=11-15x; 5=16-20x; 6=21-25x; 7 = über 26x.		

Tab. 4: Finale Items der Studie zur „oppositional brand loyalty“

[1162] Grosse Modelle mit zahlreichen Items bergen zudem die Problematik der Multikollinearität, weshalb bei der Schätzung des finalen Modells möglichst wenige Indikatoren verwendet wurden, vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Grewal et al. 2004; Bortz/Döring 2006; Mulaik et al. 1989.

4.3.2 Auswertung der Daten

Die Analyse der Daten erfolgt mehrstufig. Im ersten Schritt werden die interne Konsistenz der Konstrukte sowie die Diskriminanzvalidität geprüft. Daran anschliessend erfolgt eine Prüfung des Messmodells. Im letzten Schritt wird das Strukturmodell geschätzt. Die Fiteignung des Modells wird anhand gängiger Prüfgrössen wie dem χ^2-Test, RMSEA, NNFI und CFI untersucht,[1163] wobei auf Stufe der einzelnen Konstrukte zusätzliche Kriterien verwendet werden.[1164] Nachfolgende Tabelle liefert eine Übersicht über die der Studie zugrunde gelegten Schwellenwerte.[1165]

Globalkriterien für das Gesamtmodell		
Kriterium	**Abkürzung**	**Schwellenwert** minimal / erstrebenswert
Chi-Square / Degrees of Freedom	χ^2/df	≤ 5 / 3
Root Mean Squared Error of Approximation	RMSEA	≤ 0.08 / 0.05
Standardized Root Mean Square Residual	SRMR	≤ 0.10 / 0.09
Incremental Fit Index	IFI	≥ 0.90 / 0.96
Normed Fit Index	NFI	≥ 0.90 / 0.96
Tucker-Lewis Coefficient	NNFI	≥ 0.90 / 0.96
Comparative Fit Index	CFI	≥ 0.90 / 0.96
Partialkriterien auf Ebene der Konstrukte		
Kriterium	**Abkürzung**	**Schwellenwert** minimal / erstrebenswert
Indikatorreliablität	Rel(x)	≥ 0.2 / 0.4
Konstruktreliabilität	Rel(X)	≥ 0.5 / 0.6
Durchschnittlich erklärte Varianz	DEV(X)	≥ 0.5
Signifikanztest der Faktorladung	t-Wert	≥ 1.645 bei α=5%
Fornell-Larcker-Kriterium, χ^2-Differenztests		DEV(X) > R^2
Signifikanztest der Strukturgleichungen	t-Wert	≥ 1.645 bei α=5%

Tab. 5: Zugrundliegende Prüfkriterien[1166]

Interne Konsistenz der Konstrukte

Zur Messung der internen Konsistenz der einzelnen Konstrukte wurde die durchschnittliche erfasste Varianz[1167] und die Reliabilität bestimmt. Als kritische Werte müssen mind. 50% der Varianz durch die Indikatoren erklärt werden sowie ein Alpha von 0.7 gegeben sein. Alle Konstrukte des Modells haben diesen Umstand erfüllt. Zusätzlich wurden die einzelnen Konstrukte mit einer KFA

[1163] Vgl. Dholakia et al. 2004.

[1164] Vgl. Algesheimer 2004.

[1165] Vgl. Algesheimer 2004; Heitmann 2006; Von Loewenfeld 2006; eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Werte und der verwendeten Literatur findet sich bei Weiber/Mühlhaus 2010.

[1166] Vgl. die Ausführungen zu den einzelnen Kriterien und Schwellenwerten bei Algesheimer 2004; Heitmann 2006; Von Loewenfeld 2006; Prykop 2005.

[1167] Anhand einer EFA (Hauptachsenanalyse) wurde die DEV des Konstrukts bestimmt, vgl. Homburg 1998. Zusätzlich wurden im Rahmen der Reliabilitätsanalyse auf Indikatorebene die Item-Total-Korrelationen berücksichtigt, welche alle den Mindestwert von 0.3 überschritten haben, vgl. zum Hintergrund des Vorgehens bspw. Algesheimer 2004; Backhaus et al. 2006.

überprüft, wobei lediglich im Falle der „Einstellung zur eigenen Marke“ mehr als vier Indikatoren gegeben waren.[1168]

Konstrukt	Ø-Varianz	α	Konstruktmittelwert	SD
ATT	63.6%	0.78	7.05	2.13
CID	77.9%	0.91	6.54	2.34
BID	77.0%	0.93	7.51	1.92
OLY	62.6%	0.81	7.47	2.13
CLY	54.1%	0.77	7.79	1.89

Tab. 6: Konsistenz der einzelnen Konstrukte

Überprüfung der Diskriminanzvalidität

Die Anwendung des „Fornell-Larcker“-Kriteriums ist eine verbreitete Möglichkeit, die einzelnen Konstrukte eines Messmodells auf ihre Diskriminanzvalidität hin zu überprüfen.[1169] Hier wird die durchschnittlich erklärte Varianz eines Faktors (DEV) mit jeder quadrierten Korrelation, die der betrachtete Faktor mit einem anderen Faktor im Modell aufweist, verglichen.[1170] Die Diskriminanzvalidität kann als gegeben angenommen werden, wenn seine „DEV eines Faktors grösser ist als die quadrierte Korrelation mit den anderen Faktoren im Modell“.[1171]

		ATT	CID	BID	OLY	CLY
	DEV	0.642	0.782	0.772	0.631	0.533
ATT	0.642	1				
CID	0.782	0.71	1			
BID	0.772	0.69	0.70	1		
OLY	0.631	0.48	0.39	0.42	1	
CLY	0.533	<u>0.71</u>	<u>0.89</u>	<u>0.79</u>	<u>0.59</u>	1

Tab. 7: Quadrierte Korrelationsmatrix

Im vorliegenden Fall weist die Analyse auf Probleme mit dem Konstrukt „Verbleibabsicht (CLY)“ hin. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Korrelationen mit den anderen Konstrukten, was sich dadurch erklären lässt, dass trotz expliziter Anweisung im Rahmen der Befragung die Teilnehmer die Unterscheidung zwischen „Marke“, „Community“ und „Unternehmung“ nur mit Schwierigkeiten ma-

[1168] Der globale Fit des Messmodells für BID erfüllt alle Anforderungen: χ^2/df (p-Wert) = 1.73 (0.178); RMSEA = 0.065; SRMR = 0.011; NFI = 0.99; IFI = 0.98; NNFI = 0.99; CFI = 0.99.

[1169] Vgl. Fornell/Larcker 1981; Weiber/Mühlhaus 2010; Byrne 2002.

[1170] Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Algesheimer 2004; Heitmann 2006; Von Loewenfeld 2006.

[1171] Weiber/Mühlhaus 2010; vgl. Fornell/Larcker 1981 sowie Algesheimer 2004.

chen konnten. Wie Rückmeldungen der Befragungsteilnehmer gezeigt haben, war für einige Mitglieder der Unterschied zwischen diesen drei Elementen nicht selbstverständlich. Hier zeigt sich eine immer wiederkehrende Problematik der Marketingforschung. Für Forscher ist die Aufteilung der Interaktionsbeziehungen zwischen Kunde, Marke, Unternehmung, Mitarbeitern, etc. theoretisch überschneidungsfrei möglich.[1172] Für Konsumenten hingegen ist dies nicht offensichtlich: sie nehmen das System „Unternehmung“ und seine Umwelt als Einheit wahr, wobei nicht zwischen den einzelnen Aspekten differenziert wird.

Um die Frage zu beantworten, ob das vorgeschlagene Modell für die weitere Analyse zugelassen werden kann, werden zusätzlich χ^2-Differenztests durchgeführt.[1173] Zu diesem Zweck wurden zehn KFA gerechnet und jeweils die Beziehung zwischen den zu untersuchenden Faktoren auf 1 fixiert und der Vergleich zwischen dem restringierten und unrestringierten Modell durchgeführt. Als Vergleichswert für den χ^2-Differenztest dienen dabei die Werte des unrestringierten Messmodells (χ_{ur}^2 = 188.3, df = 80).[1174]

Wie die Tabelle zeigt, liegen alle Differenzwerte deutlich oberhalb des von Homburg geforderten Werts von 3.84 (α = 0.05), womit die Nullhypothese, dass zwei Konstrukte den gleichen Sachverhalt messen, verworfen werden kann.[1175] Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, können die Konstrukte für die weitere Analyse zugelassen werden.

Restringierte Parameterschätzungen	**χ_r^2-Wert**	**Δ (χ_r^2 -χ_{ur}^2)**
ATT → CID	265.4	77.1
ATT → BID	245.1	56.8
ATT → OLY	218.3	30.0
ATT → CLY	239.5	51.2
CID → BID	286.0	97.7
CID → OLY	220.8	32.5
CID → CLY	296.1	107.8
BID → OLY	216.2	27.9
BID → CLY	265.5	77.2
OLY → CLY	236.3	48.0

Tab. 8: Überprüfung der Diskriminanzvalidität

1172 Vgl. McAlexander et al. 2002.
1173 Vgl. Bollen 1989; Weiber/Mühlhaus 2010; Byrne 2002.
1174 Vgl. Algesheimer 2004.
1175 Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Homburg 1998.

Überprüfung des Messmodells

Die Ergebnisse der durchgeführten Analysen zeigen, dass das Modell die Daten ausreichend gut beschreibt. Die Globalkriterien erfüllen mit χ^2 (80) = 188, 3, p ≈ 0.00, RMSEA = 0.09, SRMR = 0.07; NNFI = 0.93 und CFI = 0.95 die aus der Literatur geforderten Mindestniveaus. Gleiches gilt für die Faktor-Reliabilitäten und die erklärten Varianzen. Die Faktorladungen sind alle signifikant, was Hinweise auf die Validität der einzelnen Messvariablen erlaubt.[1176] Insgesamt eignet sich das Messmodell zur Schätzung der Beziehungsstrukturen zwischen den einzelnen Konstrukten. Die nachfolgende Tabelle gibt detailliert Aufschluss über die Analysen zum Messmodell der Studie.

Globale Gütekriterien							
χ^2/df (p-Wert)	RMSEA	SRMR	NFI	IFI	NNFI	CFI	
2.35 (0.000)	0.089	0.074	0.92	0.95	0.93	0.95	
Lokale Gütekriterien der einzelnen Faktoren							
Attraktivität der Community (ATT)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
ATT1	0.881	0.083	10.56 (***)	0.749	0.561	0.781	0.642
ATT2	1	-	-	0.850	0.723		
Identifikation mit der Community (CID)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
CID1	0.716	0.056	12.74 (***)	0.728	0.530	0.914	0.782
CID2	1	-	-	0.948	0.899		
CID3	0.970	0.037	26.45 (***)	0.957	0.917		
Identifikation mit der Marke (BID)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
BID1	0.969	0.069	14.14 (***)	0.798	0.637	0.931	0.772
BID2	0.990	0.053	18.83 (***)	0.909	0.825		
BID3	1	-	-	0.905	0.818		
BID4	0.893	0.049	18.32 (***)	0.898	0.807		
Abgrenzungsabsicht (OLY)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
OLY1	1	-	-	0.845	0.714	0.835	0.631
OLY2	0.839	0.069	12.11 (***)	0.857	0.734		
OLY3	0.764	0.084	9.14 (***)	0.666	0.444		
Verbleibabsicht (CLY)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
CLY1	1	-	-	0.810	0.656	0.773	0.533
CLY2	0.573	0.060	9.55 (***)	0.670	0.449		
CLY3	0.679	0.067	10.16 (***)	0.703	0.494		

Tab. 9: Ergebnisse der Schätzung des Messmodells

[1176] Vgl. Algesheimer 2004; Byrne 2002.

Schätzung des Strukturmodells

Auf Basis des Messmodells wird die Bewertung des Strukturmodells vorgenommen. Im Zentrum der Analyse stehen die aus der Theorie abgeleiteten Beziehungen zwischen den einzelnen Konstrukten.[1177] Nachstehende Tabelle zeigt eine Übersicht über die Ergebnisse der Schätzung des vollständigen Strukturmodells.

Globale Gütekriterien						
χ^2/df (p-Wert)	RMSEA	SRMR	NFI	IFI	NNFI	CFI
2.05 (0.000)	0.078	0.070	0.902	0.948	0.934	0.947

Lokale Gütekriterien der einzelnen Faktoren							
Attraktivität der Marke (ATT)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
ATT1	0.858	0.084	10.23 (***)	0.739	0.546	0.783	0.645
ATT2	1	-	-	0.862	0.743		
Identifikation mit der Community (CID)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
CID1	0.720	0.056	12.78 (***)	0.730	0.533	0.913	0.780
CID2	1	-	-	0.946	0.895		
CID3	0.970	0.037	26.18 (***)	0.955	0.912		
Identifikation mit der Marke (BID)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
BID1	0.964	0.068	14.12 (***)	0.796	0.634	0.931	0.771
BID2	0.984	0.052	18.78 (***)	0.905	0.820		
BID3	1	-	-	0.907	0.823		
BID4	0.892	0.048	18.50 (***)	0.900	0.810		
Abgrenzungsabsicht (OLY)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
OLY1	1	-	-	0.844	0.712	0.834	0.628
OLY2	0.831	0.069	12.08 (***)	0.848	0.719		
OLY3	0.774	0.084	9.26 (***)	0.673	0.453		
Tatsächliche Abgrenzung von Feindmarke (tOLY)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
tOLY	1	-	-	1	1	1	1
Verbleibabsicht in der Community (CLY)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
CLY1	1	-	-	0.816	0.667	0.779	0.542
CLY2	0.574	0.059	9.66 (***)	0.676	0.458		
CLY3	0.678	0.066	10.24 (***)	0.708	0.501		
Tatsächlicher Verbleib in der Community (tCLY)							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
tCLY	1	-	-	1	1	1	1

Tab. 10: Ergebnisse der Schätzung des Strukturmodells

[1177] Vgl. Algesheimer 2004.

Zuerst wird das Modell ohne die Verhaltenskonstrukte tOLY und tCLY geschätzt. Die Ergebnisse (χ^2 (81) = 200.0, p ≈ 0.00, RMSEA = 0.09, SRMR = 0.08; NNFI = 0.93 und CFI = 0.94) weisen auf einen akzeptablen Fit hin. Im Anschluss erfolgt die Schätzung des gesamten Strukturmodells, wobei die Verhaltensgrössen als „single-indicator"-Konstrukte ins Modell aufgenommen werden.[1178] Die Ergebnisse der zweiten Schätzung mit dem vollständigen Modell (χ^2 (110) = 225.1, p ≈ 0.00, RMSEA = 0.08, SRMR = 0.07; NNFI = 0.93 und CFI = 0.95) führen ebenfalls zu einem positiven Ergebnis. Abgesehen vom signifikanten Qui-Quadratwert sind nicht nur alle globalen Anforderungen, sondern auch die Mindestniveaus der Indikator-Reliabilitäten, Faktor-Reliabilitäten sowie erklärten Varianzen durchgängig erfüllt.

4.3.3 Diskussion der Ergebnisse

Beim Konstrukt „Attraktivität der Community" wurden drei Zusammenhänge getestet. H1 unterstellt, dass eine hohe Wahrnehmung der Gruppenattraktivität positiv auf die Gruppenidentifikation einwirkt. Die Daten bestätigen einen starken Zusammenhang. Die wahrgenommene Attraktivität der Community hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Identifikation eines Mitglieds mit der Community (β_1 = 1.05, s.e. = .09). Die mit der Community zusammenhängenden Vorteile fördern das Commitment eines Mitglieds mit der Gruppe, haben aber erstaunlicherweise keinen direkten Einfluss auf die Verbleibabsicht in der Community. Der in H2 postulierte Zusammenhang, dass die Attraktivität einer Community auf die Verbleibabsicht wirkt, kann durch die Daten nicht erklärt werden. Der Verbleib basiert in diesem Falle demnach vielmehr auf dem Genossenschaftsgedanken und den sozialen Vorteilen, als auf direkten wirtschaftlichen Nutzendimensionen. Die in H3 unterstellte Beziehung, dass sich eine attraktive Wahrnehmung der Community positiv auf die Abgrenzungsabsicht auswirkt kann zwar bestätigt werden (β_3 = .54, s.e. = .21), aber der Zusammenhang fällt eher schwach aus. Dies ist erneut ein Indiz dafür, dass die sozialen Vorteile in diesem Beispiel einen sehr hohen Erklärungsgehalt besitzen.

Eine positive Wirkung der "Communityidentifikation" auf die "Identifikation mit der eigenen Marke" wird in H4 postuliert. Wie erwartet zeigen die Daten einen signifikant positiven Zusammenhang (β_4 = .65, s.e. = .05), womit H4 angenommen werden kann. Für H5 hingegen, wo ein Zusammenhang zwischen der „Identifikation mit der Community" und der „Abgrenzungsabsicht" unterstellt wird, lässt sich erstaunlicherweise keine signifikante Beziehung nachweisen. Das mit der Identifikation zusammenhängende Verpflichtungsgefühl gegenüber

[1178] Da unterstellt wird, dass es sich um reales Verhalten handelt, wurde die Varianz des Fehlerterms auf 0 fixiert, vgl. Byrne 2002, Algesheimer 2004.

der Community scheint in diesem Fall keinen direkten Einfluss auf das Abgrenzungsverhalten zu haben. Dies ist ein sehr erstaunliches Resultat. Es könnte, analog zu Bhattacharya und Elsbach, damit zusammenhängen, dass sich die beiden Konstrukte auf zwei unterschiedliche Sachverhalte mit verschiedenen Antezedenzien beziehen.[1179] Mit anderen Worten sind für die Etablierung des Abgrenzungsverhaltens nicht die eigene Community, sondern andere Faktoren wie die eigene Marke oder hier nicht berücksichtigte Grössen verantwortlich. Hingegen wirkt die Identifikation mit der Community signifikant positiv auf die Verbleibabsicht (β_6 = .60, s.e. = .14), womit H6 bestätigt werden kann. Die Mitgliedschaft bei Prosus wird als belohnender Mehrwert empfunden, d.h. je mehr sich ein Mitglied mit der Genossenschaft identifiziert, desto eher ist es geneigt, zukünftig Mitglied bei Prosus zu bleiben.

Der Einfluss der „Markenidentifikation“ auf die „Abgrenzungsabsicht gegenüber Feindmarken“ sowie auf die „Verbleibabsicht in der Community“ wird in H7 bzw. H8 adressiert. Sowohl für H7 mit (β_7 = .38, s.e. = .17) als auch für H8 mit (β_8 = .24, s.e. = .12) können signifikante Zusammenhänge berichtet werden. Eine positive Markenidentifikation fördert die Abgrenzungsabsicht gegenüber konkurrierenden Marken als auch die Absicht zum Verbleib in der Genossenschaft Prosus. Gleiches gilt für H9. Eine höhere Abgrenzungsabsicht gegenüber der Feindmarke stärkt signifikant die Verbleibabsicht in der eigenen Community, womit ein Kernbestandteil der vorliegenden Studie bestätigt werden kann (β_9 = .28, s.e. = .08). Die Abgrenzungsintention gegenüber einer Feindmarke kann als Indiz für die Loyalität gegenüber einer Community gedeutet werden.

Schliesslich ergeben sich wie erwartet auch signifikante Zusammenhänge zwischen den Intentions- und Verhaltensgrössen. Für H10 mit (β_{10} = .29, s.e. = .06) sowie H11 mit (β_{11} = -.07, s.e. = .02) bestehen Beziehungen in der postulierten Richtung. Da die Abgrenzungsabsicht in einer tatsächlichen Abgrenzung resultiert bzw. die Verbleibabsicht die Austrittswahrscheinlichkeit schmälert können beide Hypothesen bestätigt werden. Ebenfalls zeigen die durch die vorgelagerten Grössen erklärten Varianzen bei allen Konstrukten zufriedenstellende Werte. Nachfolgende Abbildung fasst die Ergebnisse in graphischer Form zusammen.

[1179] Vgl. Bhattacharya/Elsbach 2002.

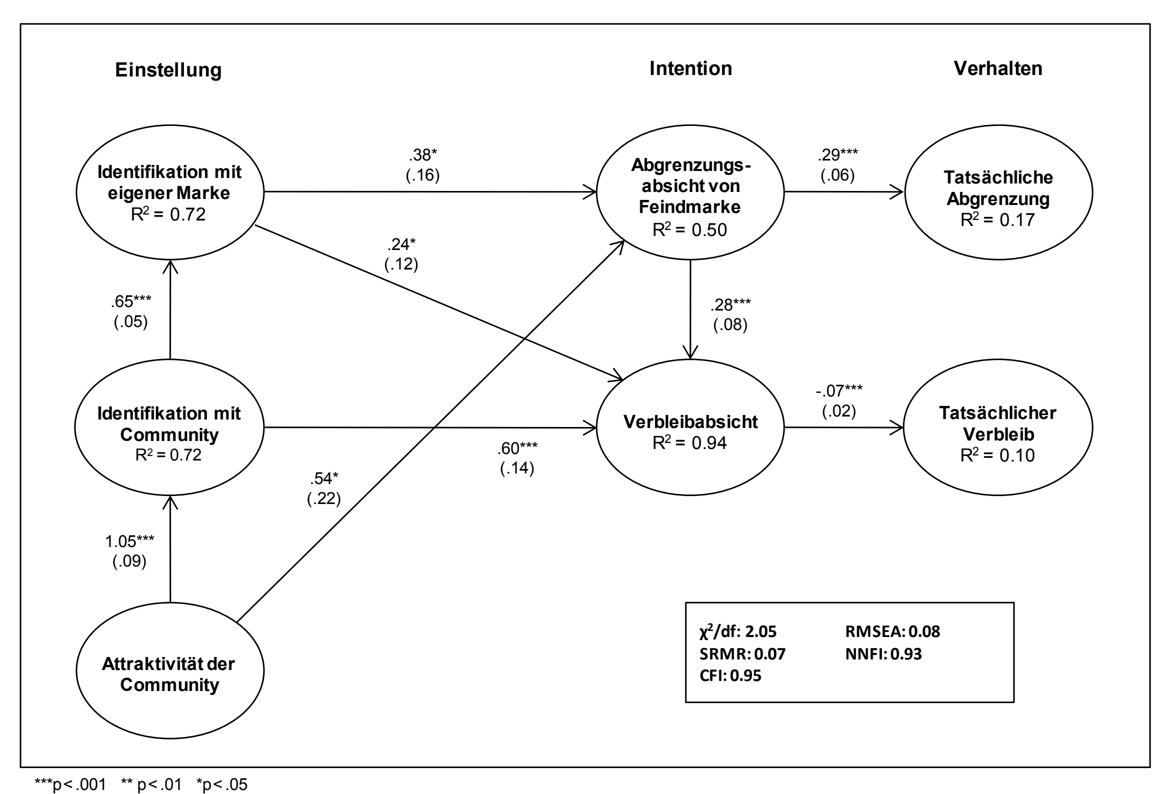


Abb. 41: Übersicht über Ergebnisse des Strukturmodells[1180]

4.4 Implikationen für Forschung und Praxis

Die vorliegende Untersuchung beleuchtete das Abgrenzungsverhalten von Mitgliedern in einer spezialisierten, landwirtschaftlichen Community. Das zugrundeliegende Modell eignet sich, die aus der Literatur hergeleiteten Zusammenhänge zu beschreiben. Wie gezeigt wurde, ist die wahrgenommene „Attraktivität einer Brand Community" ein wichtiger Einflussfaktor für die Gruppenidentifikation. Hier haben Markenverantwortliche einen guten Hebel für die Bewirtschaftung einer Markengemeinschaft, indem Vorteile geschaffen werden, welche exklusiv der Community zukommen. Dadurch wird nicht nur die Gruppenkohäsion gestärkt. Die Massnahmen wirken indirekt auf das eigene Markenimage ein. Die Community- und Markenidentifikation sowie die Abgrenzungsabsicht gegenüber der Feindmarke fördern allesamt die Loyalität gegenüber der eigenen Gruppe. Um die Loyalität zu stärken und gleichzeitig die Austrittswahrscheinlichkeit aus der Community zu schmälern, bedarf es ausgewählter Umsetzungsmassnahmen, die auf die vorgelagerten Zielgrössen ausgerichtet sind.

[1180] Eigene Darstellung.

Mögliche Umsetzungsmassnahmen

Das Thema „Abgrenzung von Konkurrenzmarken“ wird von vielen Unternehmen mit grosser Zurückhaltung angegangen. Zum einen hängt dies sicherlich mit rechtlichen Restriktionen zusammen, zum anderen aber auch mit einem ungeschriebenen Kodex, dass man als Marke nicht gegenseitig auf Konfrontation geht. Anders sehen es aber die Mitglieder, für welche die Abgrenzungsprozesse ein zentraler Pfeiler ihrer Gruppenerfahrung darstellt.[1181] Folgende Eigenschaften könnten mögliche Communitymassnahmen auszeichnen und die beschriebenen Prozesse auf Kundenseite unterstützen:

- *Förderung der Exklusivität der Community Mitgliedschaft:* Menschen wollen speziell sein und zu einer attraktiven Gruppe dazu gehören. Hierbei spielen vor allem nicht-käuflich zu erwerbende Leistungen oder gruppeninterne Vorteile eine wichtige Rolle. Idealerweise sind mit einer Mitgliedschaft Statusvorteile verbunden, die nicht anderweitig erwerbbar sind und klar mit dieser Gruppe in Verbindung gebracht werden. Ein verstärkendes Element besteht in der Visibilität dieser Vorteile. Sie müssen zwingend in irgendeiner Form sichtbar werden (z.B. Markensymboliken), damit sie in der sozialen Sphäre des Konsumenten ihre Wirkung entfalten können und ein Begehren bei Nicht-Mitgliedern heraufbeschwören. Zudem haben visuelle Elemente eine Bestätigungsfunktion innerhalb der Ingroup, wenn die Mitglieder sich gegenseitig an diesen Vorteilen erkennen können. Denkbar wären Vorzugsbehandlungen, Sondervarianten und attraktive Zusatzservices, die an eine andere Leistung geknüpft sind. Die Massnahmen müssen einen relevanten Mehrwert stiften, den Bezug zu einer attraktiven Gruppe fördern, und sollten im Idealfall zu unverzichtbaren Leistungsbestandteilen werden, für welche das einzelne Mitglied sogar zu zahlen bereit ist. Gute Vorbilder wären American Express mit der Centurion Karte oder der HON-Circle bei Miles & More. Sehr wichtig ist dabei das Image des prototypischen Mitglieds. Ihnen müssen Werte anhaften, nach denen Nicht-Kunden streben: Erfolg, Macht, Schönheit und Respekt sind einige klassische Wesenszüge, welche die meisten Menschen begehren. Daher muss eine Marke darauf achten, wer zum Kundenstamm gehört. Allenfalls muss sie auch bereit sein, Kundenbeziehungen zu beenden oder gar nicht erst einzugehen, wenn gewisse Personen nicht zur eigenen Marke passen. Dies wird ebenfalls durch hohe Eintrittsbarrieren erreicht (z.B. Mindestumsatz, Empfehlung), was ihrerseits die Exklusivität der Mitgliedschaft zusätzlich steigert. Innerhalb der eigenen Gruppe bedarf es zusätzlicher Statushierarchien, welche idealer-

[1181] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

weise mit der persönlichen Leistung gegenüber der Gruppe zusammen hängen. Über solche Massnahmen trägt eine Marke nicht nur zum Selbstdarstellungsbedürfnis eines einzelnen Mitglieds intern wie extern bei, sondern sie fördern den Zusammenhalt, indem Verbleib- und Wechselkostenargumente geschaffen werden (z.B. das Bedürfnis aufzusteigen, Verlust des Status). Gleichzeitig fungieren sie als Wachstumshebel für die Community.

- *Betonung der Ähnlichkeit zwischen den Mitgliedern:* Laut Wiswede ist eine hohe Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder ein starker Treiber der Gruppenkohäsion. Unterschiedliche Aspekte wie Einstellungen, Lebensstile oder sozio-demographische Merkmale sind dabei häufige Kriterien, an denen sich Gruppen orientieren.[1182] Im Idealfall sind die verbindenden Elemente Markenbestandteile und werden zu charakteristischen Merkmalen der Community. Wenn die interne Ähnlichkeit nach aussen nicht ersichtlich ist, kann es sich lohnen, einen gewissen Uniformitätscharakter über Symbole zu schaffen. Dies unterstützt zudem die Idee der „imagined community" und fördert „Abgrenzungstendenzen" gegenüber rivalisierenden Gruppen. Bei realen Communities müssen die Mitglieder erkennen, dass in der Gruppe mehrheitlich Leute mit gleichem „mindset" sind, wo jeder vom anderen profitieren kann. Aber es braucht einen gesunden Mix und stets frische Impulse durch neue Mitglieder. Sonst besteht die Gefahr, dass die Gruppe „sektiererische Züge" annimmt und ein zu hoher Gruppendruck entsteht, der sich negativ auf den Zusammenhalt auswirkt.[1183] Im Falle von Prosus wäre ein verbindendes Element die ähnlichen Herausforderungen, mit denen jedes Mitglied zu kämpfen hat. Dieses Thema ist für alle Mitglieder von ständiger Relevanz und daher ein interessanter Treiber für den Gruppenzusammenhalt. Alle sind von diesen Problemen gleichermassen betroffen, was die Solidarität untereinander steigert. Wenn die Mitglieder das Gefühl bekommen, im gleichen Boot zu sitzen und mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen, gibt dies allen eine gewisse Sicherheit. Zudem eignet es sich als Ansatzpunkt für die Markenkommunikation, weil es im Rahmen von redaktionellen Massnahmen oder Veranstaltungen als Aufhänger genutzt werden kann. Über das Storytelling der Marke können Geschichten verbreitet werden, in welchen die Idee einer „Schicksalsgemeinschaft" verstärkt wird.
- *Förderung des Selbstdarstellungsbedürfnisses:* Einer Marke müssen Qualitätseigenschaften anhaften, die bei einer Nutzung auf den Träger übergehen. Die äussere Erscheinungsform der Marke und ihrer Produkte sind da-

[1182] Vgl. Wiswede 2007.
[1183] Vgl. Algesheimer et al. 2005.

her zentral. Sie müssen konsistent umgesetzt werden und können stereotypische Markenelemente wie Labels, Standards oder allgemeingültige Konsumverhaltensweisen unterstreichen. Sie müssen den Träger in einem besseren Licht erscheinen lassen und seinen eigenen Status anheben. Wichtig ist, dass diese Eigenschaften authentisch und einzigartig sind.[1184] Zudem braucht es einen gewissen Raum für Eigeninterpretation und Individualisierung durch den Kunden.[1185] Im vorliegenden Fall könnte dies bedeuten, dass Prosus in der Schweinevermarktungsbranche als so attraktiv gelten muss, dass dem einzelnen Mitglied Respekt für seine Tätigkeit entgegen gebracht wird. Die Grundlage für eine solche Strategie sind durchgängige Qualitätskriterien, die objektiv verbürgt sind und im Endkundenmarkt relevant sind. Das Brand Meaning sollte mit höheren gesellschaftlichen Zielen wie hier bspw. Gesundheit, artgerechter Tierhaltung oder Sicherheit aufgeladen werden. Alternativ ist es auch möglich, über die Mastferkelmarke „Prosius“ zu gehen und diese im Endkundenmarkt als „Qualitätsfleisch“ zu profilieren. Als Vorbilder kommen Labels aus dem landwirtschaftlichen Bereich wie Biosuisse oder „ingredient-branding“-Strategien wie bei Intel in Frage. Das einzelne Mitglied muss aus der Nutzung dieser visuellen Markenbestandteile Vorteile erfahren, wenn er sie als Aushängeschild für seinen eigenen Betrieb verwendet. Vorbilder liefern bspw. Hotelketten wie „Leading Hotels of the World“, wo die Mitgliedschaft gleichermassen ein Qualitätsprädikat darstellt, für welches die Endkunden zu zahlen bereit sind. Labels haben dabei das Problem, dass es bereits sehr viele gibt und die Bewirtschaftung viel Geld kostet. Daher sind andere Designelemente oder exklusive Vertriebskanäle ebenfalls in Betracht zu ziehen.

- *Aktivere Polarisierung gegenüber der Feindmarke:* Die Ausgangslage von Prosus ist ideal für die verstärkte Kultivierung eines Markenfeindbildes. Prosus haftet ein Qualitätsimage an, während die Konkurrenz den Wettbewerb eher über Preisargumente führt. Diese Positionierung sollte durch eine Kontrastierung des eigenen Markenimages gegenüber der Konkurrenzmarke stets betont werden. Die Marke soll der eigenen Gruppe vor allem über interne Kanäle signalisieren, welche Eigenschaften sie keinesfalls vertritt.[1186] Diese Merkmale sollten möglichst subtil an die Outgroup angelehnt werden, wobei stets die eigenen Stärken im Zentrum stehen. Durch die Herabsetzung der Werte der Feindmarke kann eine Stärkung der eigenen Marke erfolgen.[1187] Im Normalfall bestehen innerhalb einer Community bereits Ste-

[1184] Vgl. Beverland 2009.
[1185] Vgl. Cova 1997.
[1186] Vgl. Roberts 2004.
[1187] Vgl. Tajfel/Turner 1979; Von Loewenfeld 2006.

reotypisierungen oder Feindbilder, die als Aufhänger für diese Strategie dienen können.[1188] Damit lässt sich eine Markenbotschaft mit appellativem Charakter schaffen, die rivalisierende Marke aufgrund ihrer symbolischen Bedeutung zu vermeiden.[1189] Falls sich dieser Weg für andere Marken nicht eignen sollte, kann auch eine Abgrenzung von konträren Lebensstilen erfolgen.

- *Verhinderung der Abwanderung und Stärkung der Verbleibabsicht:* Kunden müssen für ihre Mitgliedschaft belohnt werden, indem die Marke ihnen stets neue Vorteile bietet und sie eine persönliche Wertschätzung erfahren, die im Idealfall für andere Mitglieder ersichtlich ist. Sondereditionen, Sammlerstücke, Statusabzeichen oder Ehrenmitgliedschaften sind hier bloss einige denkbare Strategien.[1190] Wichtig ist, dass die Kundenpflege nicht zulasten der Akquisition geht. Besonders langjährige Mitglieder müssen sorgsam gepflegt werden und immer wieder von neuem für die Marke und die Community gewonnen werden. Zur Verhinderung der Abwanderung ist es daher lohnenswert, ein Frühwarnsystem zu entwickeln, mit dem es möglich ist, wechselbereite Kunden proaktiv anzugehen. Im Falle von Prosus erfolgt dies am einfachsten über den Vertrieb und die persönliche Kontaktpflege der Aussendienstmitarbeiter. Für grosse Communities ist diese Herangehensweise nicht möglich. Hier besteht im Internet eine gute Quelle, um Probleme der Marke zu identifizieren und unzufriedene Kunden zu lokalisieren. Dies ist aufgrund der Kräfteverschiebung hin zum Konsumenten eine Notwendigkeit.[1191] So kann auf negatives „word-of-mouth" oder allfällige Risiken frühzeitig reagiert werden, bevor die Themen den Weg in die klassischen Medien finden.

Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Ein Kritikpunkt der vorliegenden Untersuchung besteht in der Schwäche der Diskriminanz der einzelnen Konstrukte. Im paarweisen Vergleich erfüllen alle Konstrukte den Anspruch an die Diskriminanzvalidität, aber eine Analyse hinsichtlich des Fornell-Larcker-Kriteriums hat Schwächen zutage getragen. Besonders die „Verbleibabsicht" hat in diesem Fall Probleme bereitet und zeigt grosse Interdependenzen mit den anderen Grössen. Die Abgrenzung zwischen einzelnen Items scheint nicht für alle Teilnehmer auf der Hand gelegen zu sein. Dieses Resultat hängt auch sehr stark mit dem gewählten Fallbeispiel zusam-

---

[1188] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Muñiz Jr/Hamer 2001.

[1189] Vgl. Hogg 1998; Wilk 2000; Holt 2004; gemeinhin werden diese Prozesse im Rahmen der Diskussion über „oppositional brand loyalty" abgehandelt, vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

[1190] Vgl. Schau et al. 2009.

[1191] Vgl. Gouthier 2004; Cova/Pace 2006.

men. Daher besteht ein weiterer Kritikpunkt darin, dass Prosus zwar über viele Parallelen einer Brand Community verfügen mag, aber letztendlich nicht hundertprozentig eine ist. Ebenso gut könnte man argumentieren, es handle sich eher um eine „community of practice“. Obwohl soziale Aspekte von Wichtigkeit sind, sind die Mitglieder wirtschaftlich auf die Genossenschaft angewiesen, weshalb funktionale Argumente ebenso eine wichtige Rolle spielen.

Eine andere Erklärung kann darin bestehen, dass die einzelnen Befragten zum Teil ein recht heterogenes Antwortverhalten gezeigt haben. Für einige Mitglieder ist der Genossenschaftsgedanke ein zentraler Bestanteil der Mitgliedschaft bei Prosus. Für andere scheint die Mitgliedschaft aber eher aus rationalen Kriterien erfolgt zu sein. Die Zusammengehörigkeit ist daher nicht so stark ausgeprägt und unter den einzelnen Betrieben besteht eine latente Rivalität, was die Identifikation mit anderen Mitgliedern schmälert. Sehr wahrscheinlich treten mit steigendem Professionalitätsgrad eines Mitglieds soziale Kriterien in den Hintergrund, wobei dies nicht abschliessend bestätigt werden kann. Des Weiteren können die Antwortunterschiede mit den verschiedenen Funktionen der einzelnen Mitglieder in der Genossenschaft zusammenhängen (z.B. Mastferkelproduzenten, Mäster). Dabei handelt es sich um unterschiedliche Betriebsformen mit anderen Erwartungen an die Genossenschaft. Zudem spielte noch ein aktuelles Problem mit hinein, das an dieser Stelle nicht kontrolliert werden konnte. Es herrscht derzeitig eine sehr angestrengte Stimmung in der Branche. Der Preis für das Schweinefleisch ist aufgrund des Angebotsüberschusses sehr tief und viele Betriebe kämpfen um ihre Existenz. Zudem ist die preisliche Differenz mit dem angrenzenden Ausland aktuell eklatant aufgrund der Frankenstärke. Der grenzüberschreitende Konsum und die sinkende Inlandnachfrage bereiten ebenfalls sehr grosse Probleme. Vor diesem Hintergrund sind harte funktionale Markenargumente wichtiger als soziale Beziehungsqualitäten.

Ein weiterer Punkt besteht darin, dass die vorliegende Arbeit nur begrenzt in der Lage ist, eine valide Skala für die Messung des Abgrenzungsverhaltens bei einer Brand Community zu liefern. Hier besteht der grösste Forschungsbedarf. Es braucht ein standardisiertes Messinstrument, mit dem Abgrenzungstendenzen allgemein und spezifisch zwischen zwei Marken abgebildet werden können. Dabei sind sowohl kognitive, affektive und konative Elemente zu berücksichtigen. In der Sozialpsychologie finden sich Ansätze, auf denen dieses Vorhaben aufbauen könnte. Ideal wäre es, den Zusammenhang bei der „oppositional brand loyalty“ im Sinne von Fishbein und Ajzen[1192] zu modellieren und analog zum Vorgehen von Thompson und Sinha über einen längeren Zeitraum zu beo-

[1192] Vgl. Fishbein/Ajzen 1975.

bachten.[1193] Ebenfalls wäre es sehr spannend, den ökonomischen Mehrwert der Abgrenzungstendenzen zu bestimmen. Es bedarf ebenfalls genauerer Kenntnis zum Zusammenspiel zwischen der „consciousness of kind“ und der „oppositional brand loyalty“. Es ist bis dato unklar, inwiefern sich diese beiden Konstrukte überlappen oder als eigenständige Grössen fungieren. Die tiefe Korrelation zwischen diesen beiden Konstrukten weist aber darauf hin, dass es sich um zwei unterschiedliche Grössen handelt, deren Etablierung grössten Teils unabhängig erfolgt. Es ist also möglich, eine hohe Loyalität zur eigenen Community zu verspüren ohne grosse Abgrenzungsabsichten gegenüber der Feindmarke zu haben.[1194] Dieses Zusammenspiel und die unterschiedlichen Konstellationen sind es wert, vertiefter betrachtet zu werden. Besonders Forscher, welche an negativen Gruppeneffekten interessiert sind, finden bei diesem Thema interessante Ansatzpunkte für ihre zukünftigen Forschungsarbeiten.

Fazit der Untersuchung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit zur bestehenden Forschung von Markengemeinschaften beiträgt, weil ein positiver Zusammenhang zwischen der individuellen „Abgrenzungsabsicht gegenüber einer expliziten Feindmarke“ und der „Communityloyalität“ bestätigt werden kann. Mit anderen Worten kann eine Marke auch von einem starken wirtschaftlichen Konkurrenten profitieren. Zum einen auf der Ebene der Community, die sich gegen die Feindmarke stark macht, zum anderen auf der Leistungsebene. Denn eine Marke ist vor diesem Hintergrund permanent gezwungen, die eigenen Leistungen zu verbessern, weil sie sonst Gefahr läuft, ihre Loyalität bei den Markenfans einzubüssen.

[1193] Vgl. Thompson/Sinha 2008
[1194] Vgl. Bhattacharya/Elsbach 2002; Muñiz Jr/O'Guinn 2001.

5 Bedeutung der Selbststeuerung beim Community Marketing auf mobilen Endgeräten

Wir leben in einer Kommunikationsgesellschaft.[1195] Smartphones, iPads und Laptops dominieren das Alltagsbild. Mobile Geräte sind ständige Begleiter und tragen zur sozialen Vernetzung der Konsumenten bei. Online ist heute weniger ein Zustand, als vielmehr ein Wesenszug moderner Menschen. Die hohe Penetration an mobilen Geräten, die wachsende Verbreitung von Datenpaketen, die Interaktivität und die eindeutige Identifikation der Nutzer über ihre SIM-Karte machen sie zu idealen Werbeträgern und erlauben eine direkte und personalisierte Kundenansprache.[1196] Allen voran das Mobiltelefon. Kein anderes Gerät tragen Konsumenten ständig bei sich und haben es permanent auf Empfang geschaltet.[1197] Marken sind theoretisch in der Lage, mit ihren Fans an allen wichtigen Kundentouchpoints zu interagieren.[1198] Bekannte Beispiele wie „branded apps“ oder „location-based services“ bei „flagships stores“ ermöglichen Konsumenten, sich über verschiedene Kanäle hinweg mit einer Marke auseinander zu setzen. Das Mobiltelefon ist damit für die Bewirtschaftung von Communities und die Förderung von viralen Effekten der vielversprechendste Kommunikationskanal der letzten Jahre.[1199] Kein anderes Medium bietet vergleichbare Chancen für die Förderung der Interaktion und der kundenseitigen Beziehungsbildung.

Das Zauberwort beim Community Marketing lautet Selbstbestimmung

Der gemeinsame Nenner von interaktiven Services besteht in der Freiwilligkeit ihrer Nutzung. Eine Marke kann ihre Kunden über die bestehenden Kanäle über ein Angebot in Kenntnis setzen. Die Initiative geht aber vom Kunden aus.[1200] Er steuert die Serviceinteraktion, ruft die gewünschten Inhalte ab und konfiguriert so seinen Werbekonsum. Damit einher geht zwingendermassen ein zweites Kriterium, nämlich die Relevanz des Inhalts.[1201] Werbeangebote, die auf einer „on-Demand“-Logik aufsetzen, müssen dem Kunden zwingend einen Mehrwert stiften.[1202] Dies gilt insbesondere für Services wie Apps, die auf eine frequentier-

---

[1195] Vgl. Reichertz 2010.
[1196] Vgl. Oswald/Tauchner 2005.
[1197] Vgl. Bauer et al. 2005.
[1198] Vgl. Spengler/Müller 2008; Bachmann/Müller 2010.
[1199] Vgl. Holland/Bammel 2006; Mühlebach 2011.
[1200] Vgl. Mühlebach 2011.
[1201] Vgl. Brandenberg et al. 2007; Bamba/Barnes 2007; Bauer et al. 2005; Barnes/Scornavacca 2004.
[1202] Vgl. Haghirian et al. 2005.

te Nutzung ausgelegt sind. Bei eingefleischten Markenfans kann es vorkommen, dass ein Werbeangebot ohne konkreten Mehrwert abgerufen wird. Aber in der breiten Masse ist dies mittelfristig eine immer grössere Herausforderung. Denn Konsumenten sind längst keine „Targetingopfer“ mehr.[1203] Sie konsumieren nicht nur immer selektiver, sondern möchten ihren Gesamtkonsum und alle Markenbeziehungen zunehmend selbst verwalten.[1204] Gleiches gilt für die Partizipation in Brand Communities. Sie erfolgt in jedem Falle freiwillig und hängt mit der wachsenden Kundenemanzipation zusammen.[1205] Beflügelt von den Möglichkeiten der digitalen Welt äussert sich der Wunsch nach Autonomie in einem wachsenden Bedürfnis, Produkt- und Markeninteraktionen selbst zu steuern. In zahlreichen Bereichen wie dem Produktdesign haben die Hersteller diesen Wunsch verstanden und begegnen diesem Kundenbedürfnis mit „mass-customization“-Ansätzen oder „on-demand“-Angeboten.

Bei kommunikativen Aktivitäten und Werbemassnahmen besteht auf Unternehmensseite bis dato noch grosser Nachholbedarf. Zahlreiche Studien berichten von einem wachsenden Werbevolumen und einer zunehmenden Fragmentierung der Medien, was dazu führt, dass Konsumenten täglich mit tausenden Werbebotschaften in Kontakt kommen.[1206] Das Ergebnis sind stetig steigende Werbeausgaben, die einer wachsenden Werbevermeidungstendenz auf Seiten der Konsumenten gegenüber stehen.[1207] Mit anderen Worten gelangt die klassische Unternehmenskommunikation trotz immenser Anstrengungen immer weniger zu den Empfängern.

„Ad avoidance“ als Ergebnis eines veränderten Konsumentenverhaltens

Konsumenten zeigen sich auch in ihrem Werbekonsum emanzipiert. Sie lassen sich nicht mehr blind von Werbemassnahmen beeinflussen.[1208] Die wachsende Werbevermeidung ist nicht nur das Ergebnis, der vielerorts angeprangerten aggressiven Vereinnahmungspraktiken seitens der Werbetreibenden. Sondern sie hängt sehr stark mit dem veränderten Konsumentenverhalten zusammen.[1209] Um der werbetechnischen Übersättigung zu entgehen, entwickeln Konsumenten Schutzvorkehrungen, um eine gewisse Kontrolle über den Medienkonsum

[1203] Vgl. Ryan/Deci 2006.
[1204] Vgl. Palan et al. 2010.
[1205] Vgl. Kozinets 2002a.
[1206] Vgl. Kelly et al. 2010.
[1207] Vgl. Economist 2011.
[1208] Vgl. Brandenberg et al. 2007.
[1209] Vgl. Rumbo 2002.

zurückzuerhalten.[1210] Sie nutzen technische Neuerungen für ihre Zwecke und umgehen störende Werbemassnahmen, z.B. mit Festplattenrecordern.[1211]

Mobile Marketing als Antwort auf Vermeidungspraktiken

Aufgrund der Spezifika des Kanals scheint Mobile Marketing eine ideale Gegenmassnahme auf das veränderte Konsumentenverhalten zu sein. Doch aus denselben Gründen wie Werbetreibende mobile Endgeräte als vollkommene Werbeinstrumente betrachten, sind Vereinnahmungsversuche auf diesen Kanälen für viele Konsumenten eine „Horrorvorstellung“ (z.B. persönliche Ansprache, Möglichkeiten zur Schaffung einer Orts- und Kontextbezogenheit der Services).[1212] Wenn die Werbeindustrie von Beginn an erfolgreich auf Mobile Marketing setzen möchte, wird sie über kurz oder lang ihre Auslieferungsstrategien überdenken müssen und sich den neuen Verhaltensweisen der Konsumenten anpassen. Die gleichen Fehler, die zu Beginn der Internetwerbung gemacht wurden, sollten nach Möglichkeit nicht noch einmal wiederholt werden.[1213] Der persönliche Charakter des Mobiltelefons wird die Anstrengungen der Konsumenten zur Werbevermeidung erhöhen und die Spam-Problematik verschärfen.[1214] Das Handy ist kein Kanal für Massenmarketing. Er folgt speziellen Regeln und ist die falsche Massnahme, Streuverluste anderer Kanäle auszugleichen.

Alter neuer Weg für das Community Marketing auf mobilen Endgeräten

Ein vielversprechender Weg, diesem Zielkonflikt zu begegnen, besteht im Übergang vom passiven „Berieseln“ hin zu einer echten Kundeninteraktion.[1215] Hierfür bedarf es aber des Einverständnisses des Konsumenten, welches sich eine Marke zuerst verdienen muss. Godin hat unter dem Begriff „permission marketing“ Strategien aufgezeigt, wie man dem Werbevermeidungsverhalten entgegentreten kann. Im Gegensatz zur herkömmlichen „Unterbrecherwerbung“ schlägt er vor, dass eine Person zuerst ihr Einverständnis gibt, um bestimmte Informationen von einem Unternehmen zu erhalten.[1216] Diese Umdrehung der Werbelogik ist im Direktmarketing seit längerem etabliert und wird gemeinhin als Pull-Strategie bezeichnet.[1217]

[1210] Vgl. Speck/Elliott 1997.
[1211] Vgl. Tse/Lee 2001; Ryan/Deci 2006.
[1212] Vgl. Rohm/Sultan 2006.
[1213] Vgl. Strübi 2009b.
[1214] Vgl. Morimoto/Macias 2009.
[1215] Vgl. Brandenberg et al. 2007.
[1216] Vgl. Godin 1999.
[1217] Vgl. Wirtz 2009.

Als Ergänzung zur klassischen, unidirektionalen Kommunikationslogik der Werbewirtschaft wird eine Mischform vorgeschlagen, welche die Vorteile beider Kommunikationsansätze verbindet. Der Grundgedanke besteht im Aufbau einer nachhaltigen Beziehung zum Endkonsumenten,[1218] wobei er die Interaktion mit den werbetreibenden Unternehmen mitbestimmen kann. Der Konsument wird wie bis anhin mit Werbe- und Markenbotschaften konfrontiert (Push-Komponente), wobei er aber die Wahl hat, mit welcher Marke er interagieren möchte (Pull-Komponente). Damit wird der Konsument ein Teil des Wertschöpfungsprozesses der Werbewirtschaft und kann seinen eigenen Werbekonsum entsprechend seinen Markenpräferenzen konfigurieren. Er hat eine aktive Rolle und ist nicht mehr nur Rezipient, was ebenfalls den Partizipationswunsch moderner Konsumenten entspricht.[1219]

Aufgrund zahlreicher Restriktionen war es jedoch bis vor wenigen Jahren nicht möglich, diese Form der Kundenansprache bei klassischen Werbeformaten umzusetzen (z.B. bei der Unterbrecherwerbung im TV). Aktuell findet man Anwendungen beim „sponsored advertising“ im Internet, bei interaktiven Kanälen wie dem Digital TV (z.B. Tivo) oder bei Mobile Advertising (z.B. Gettings von E-Plus). Bei diesen Beispielen sind bereits Ansätze von Werbewahlmöglichkeiten vorhanden, wobei sie aber aufgrund der fehlenden Reichweite erst rudimentär umgesetzt werden können. Es ist nachvollziehbar, dass ein solcher Weg bei flächendeckender Anwendung mit hohen Aufwendungen verbunden ist und kaum eine genügend hohe Anzahl an Werbekontakten garantiert. Diese Massnahme ist daher als Ergänzung zum bestehenden Medienmix zu sehen und ist keinesfalls als Ersatz gedacht. Aber besonders für innovative Community Marken lohnt sich eine genauere Betrachtungsweise dieser Werbeform. Sie eignet sich hervorragend, um mit kleinen und kleinsten Kundensegmenten zu interagieren. Zudem ergeben sich durch eine Zusammenarbeit mit einem Mobilfunkanbieter neue Marktforschungsmöglichkeiten. Im Falle einer Erlaubnis der Kunden ist es möglich, vertiefte Kenntnisse über das Konsum- und Bewegungsverhalten einzelner Segmente zu erhalten.

Die Zukunft bietet zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten

Die Entwicklung hin zu einer Kommunikationsgesellschaft verweist auf ein stetig steigendes Werbevolumen.[1220] Werbung auf dem Handy wird zunehmend an Bedeutung gewinnen, wobei sie jetzt schon integraler Bestandteil zahlreicher Apps ist. Schätzungen gehen davon aus, dass im Jahre 2016 26% des Me-

[1218] Vgl. Godin 1999.
[1219] Vgl. Cova/Cova 2002.
[1220] Vgl. Reichertz 2010.

dienbudgets auf interaktive Kanäle abfällt, wobei Mobile bis dahin E-Mail und Social Media überholt haben wird.[1221] Wir sprechen aber nicht nur von einzelnen SMS-Communities oder Push-Nachrichten. Das Potenzial ist noch viel grösser. Industrieexperten sehen vor allem bei „location-based advertising“, „sponsored content“ wie Werbevideos oder „mCommerce“ grosse Wachstumschancen. Ein Blick in die Wirtschaft bestätigt diesen Trend hin zum Mobile. „Banken, Restaurants und Händler planen alle Angebote vom nächsten Essen bis zur Hypothek“ zukünftig auch auf dem mobilen Kanal zu verkaufen.[1222] Der Erwerb von digitalen Services per Mobiltelefon ist für die meisten Besitzer eines iPhones bereits Alltag. Einchecken am Flughafen per BlackBerry, um die Warteschlange am Check-in zu umgehen, ist allen Geschäftsreisenden ein vertrautes Bild. Services wie Google Wallet,[1223] bei dem das Handy als virtuelle Geldbörse fungiert, werden diese Entwicklungen noch weiter beschleunigen.

Der Trend hin zu „Mobile“ impliziert zweierlei Sachen. Zum einen haben Selbststeuerungsmechanismen schon aufgrund des Marktwachstums ein gewisses Potenzial. Zum anderen werden die Menschen aufgrund des steigenden Werbevolumens auf dem mobilen Kanal immer mehr gezwungen sein, weitere Vermeidungstaktiken zu entwickeln. Für Werbetreibende lohnt es sich daher, die zugrundeliegenden psychologischen Prozesse auf Seite der Konsumenten besser zu verstehen und die Services entsprechend ihrer Anforderungen zu entwickeln. Aufgrund der Tatsache, dass das Mobile Marketing Potenzial riesig ist und derzeitig nur beschränkte Kenntnisse über die Wirkung von Selbststeuerungsmechanismen bei interaktiven Werbekanälen vorliegen,[1224] soll ihre Wirkung quantitativ aufgezeigt und die Vorteile für das Community Marketing dargelegt werden.

5.1 Bestehende Studien zum Werbekonsumverhalten als Grundlage für die Modellentwicklung

Die Forschungsarbeiten zur Erklärung des Konsumverhaltens beim Mobile Marketing lassen sich grob in zwei Gruppen einteilen.[1225] Auf der einen Seite finden sich Studien zur Werbevermeidung und vorgelagerten Grössen wie der wahrgenommenen Irritation. Diese Arbeiten basieren mehrheitlich auf der Reak-

---

[1221] Vgl. VanBoskirk 2011.

[1222] Vgl. Stephenson/Edelman 2011.

[1223] Bei Google Wallet handelt es sich um ein Android App, das virtuell die Informationen einer Kreditkarte speichert und mit der bargeld- und kreditkartenlos über „near-field-communication“ bezahlt werden kann. Das Mobiltelefon funktioniert dabei als virtueller Geldbeutel und der Nutzer partizipiert gleichzeitig an einem Bonusprogramm, vgl. Google Wallett 2011.

[1224] Vgl. Bauer et al. 2005.

[1225] Vgl. Varnali/Toker 2010.

tanztheorie von Brehm.[1226] Auf der anderen Seite finden sich Untersuchungen zur „positiven Aufnahme“ mobiler Werbung aufbauend auf dem „Akzeptanzkonstrukt“ und der „Nutzungsabsicht von Mobile Marketing“. Sie basieren mehrheitlich auf der „Theorie des geplanten Verhaltens“,[1227] dem „Technologie-Akzeptanzmodell“,[1228] der „Diffusionstheorie“ bei Innovationen[1229] sowie den im Marketing verbreiteten „Austauschtheorien“[1230] und dem “uses-and-gratifications“-Ansatz.[1231] Eine überschneidungsfreie Abgrenzung beider Gruppen (negative Vermeidung vs. positive Aufnahme) ist aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten beider Konzepte zuweilen nicht möglich. Zahlreiche Studien greifen auf beide theoretischen Ansätze zurück bzw. erklären mit vergleichbaren Antezedenzien den Konsumverzicht bzw. die -absicht von Mobile Marketing. Daher lohnt sich im Vorfeld der Definition eines eigenen Modells eine vertiefte Diskussion beider Stossrichtungen und ein Rückblick auf die bestehende Literatur.

5.1.1 Untersuchungen zum Werbevermeidungsverhalten

Die Einstellung zur Werbung ist ein breit abgestütztes Thema in der Konsumentenforschung.[1232] Mehrheitlich wird von einem grossen Misstrauen und einer hohen Werbevermeidungstendenz berichtet,[1233] wobei dies nicht global für alle Konsumenten zutrifft.[1234] Unter „ad avoidance“ werden alle Abwehrmassnahmen eines Mediennutzers verstanden, die zur Reduktion von potenziellen Werbekontakten beitragen.[1235] Dazu gehören sowohl kognitive (z.B. ignorieren), verhaltensbasierte (z.B. anderen Aktivitäten nachgehen, Zapping) als auch mechanische Massnahmen (z.B. technische Ausblendungsmassnahmen), um sich vor störender Werbung zu schützen.[1236] Mechanischen Massnahmen wird zukünftig eine Sonderstellung zukommen, weil das Überspringen von Werbung beim digitalen TV ein besonders grosses Problem für Werbetreibende darstellt.

Als Grundlagenartikel zum Thema Werbevermeidung gilt die vielzitierte Arbeit von Aaker und Bruzzone.[1237] In einer Studie mit realen Werbespots analysieren sie unterschiedliche inhaltliche Konstellationen, die eine „ad irritation“ fördern

---

[1226] Vgl. Brehm 1966.
[1227] Vgl. Ajzen 1991.
[1228] Vgl. Davis 1989; Venkatesh et al. 2003, zuweilen als auch „Adoptionsmodell“ bezeichnet.
[1229] Vgl. Rogers 1995.
[1230] Vgl. Thibaut/Kelley 1959.
[1231] Vgl. Katz et al. 1973.
[1232] Vgl. Speck/Elliott 1997.
[1233] Vgl. Kelly et al. 2010.
[1234] Vgl. Shavitt et al. 1998.
[1235] Vgl. Speck/Elliott 1997.
[1236] Vgl. Speck/Elliott 1997.
[1237] Vgl. Aaker/Bruzzone 1985.

bzw. hemmen können. Unter „ad irritation“ verstehen die Autoren ein „Missfallen“ oder eine „temporärere Ungeduld“ des Betrachters, welche sie auf Mängel in der operativen Umsetzung der Werbespots zurückführen.[1238] Sie sehen die Irritation als vorgelagerte Grösse der Werbevermeidung, gehen aber weniger von einer generellen Abneigung gegenüber Werbeinhalten aus. Ihre Ergebnisse zeigen, dass der Grad der Irritation von der beworbenen Produktgattung sowie vom sozio-ökonomischen Status des Rezipienten abhängt.[1239] Die Gründe für die Irritation lassen sich grob in drei Kategorien einteilen:[1240] Inhaltaspekte der Werbung (z.B. unwahr, übertrieben oder verwirrend), mangelhafte Ausführung des Werbespots (Länge, Lautstärke, Qualität, etc.) oder wenn einzelne Spots zu oft bzw. zulange als Werbeblöcke gezeigt werden (z.B. placement).[1241]

Eine weitere wichtige Arbeit stammt von Cronin und Menelly. Sie zeigten bereits 1992, dass bei aufgenommenen Audio- und Videokassetten das schnelle Vorspulen der Werbeblöcke ein Problem für Werbetreibende darstellt (Zipping).[1242] Als dominantes Zipping-Verhalten in Werbeblöcken manifestiert sich das „blockweise Vorspulen“. Sie weisen nach, dass 9 von 10 Werbespots in einem „avoidance mode“ übersprungen werden. Die Autoren schliessen aus ihren Ergebnissen, dass bei aufgenommenen Videokassetten Werbung unabhängig vom Inhalt mehrheitlich vorgespult und so vermieden wird.[1243] Speck und Elliot relativieren diese Perspektive und berichten in ihrer Untersuchung, dass das Werbevermeidungsverhalten vom Medium und den demographischen Eigenschaften des Rezipienten abhängt. Im Falle der TV Werbung haben laut ihren Ergebnissen jüngere Zielgruppen und Personen mit höheren Einkommen eine grössere Werbevermeidungstendenz.[1244] Besonders ausgeprägt ist das Verhalten, wenn Werbespots als unglaubwürdig oder störend empfunden werden, wie es bei der Unterbrecherwerbung häufig der Fall ist.[1245]

„Ad intrusiveness“ als Hauptursache der Werbevermeidung

In der Literatur bezeichnet man die „Unterbrechung einer aktuellen Handlung durch Werbemassnahmen“ als „ad intrusiveness“. Das Konstrukt bezieht sich auf den *"degree to which advertisements in a media vehicle interrupt the flow of an editorial unit."*[1246] Es ist der am häufigsten zitierte Grund für die Entstehung

1238 Vgl. Aaker/Bruzzone 1985.
1239 Vgl. Aaker/Bruzzone 1985.
1240 Vgl. Li et al. 2002.
1241 Vgl. Aaker/Bruzzone 1985; Bauer/Greyser 1968.
1242 Vgl. Cronin/Menelly 1992.
1243 Vgl. Cronin/Menelly 1992.
1244 Vgl. Speck/Elliott 1997.
1245 Vgl. Speck/Elliott 1997; Aaker/Bruzzone 1985.
1246 Ha 1996, S.77; vgl. Speck/Elliott 1997; Li et al. 2002.

der Werbevermeidung.[1247] Wegen seiner Bedeutung haben Li et al. das Thema vertieft und eine Skala zur Messung des Irritationsgrades von Werbemassnahmen entwickelt.[1248] Sie differenzieren klar zwischen den Konstrukten „ad intrusiveness“, „ad irritation“ und „ad avoidance“. Laut ihren Ergebnissen sind der Grad der „wahrgenommenen Unterbrechung“ sowie das Ausmass des „Missfallens der Werbung“ wichtige Treiber der Werbevermeidung. Die Vermeidung selbst unterteilen sie entsprechend der Reaktanzforschung in eine kognitive, affektive und verhaltensbasierte Komponente.[1249] Edwards et al. verwenden diese Skala in ihrer Studie und untersuchen am Beispiel der „Pop-up Werbung“ im Internet, wie es zur Irritation und anschliessender Vermeidung kommt.[1250] Die „wahrgenommene Unterbrechung“ wird nach ihnen durch das „kognitive Involvement“ einer Person zum Zeitpunkt der Unterbrechung sowie durch die “Kongruenz der Werbung mit einer aktuellen Handlung” relativiert. [1251] Pop-Up Werbung wirkt umso störender, je stärker sich eine Person mit einem Inhalt auf einer Webseite auseinander setzt, bzw. umso weniger störend, wenn der Werbeinhalt mit einem aktuellen Thema oder der derzeitigen Beschäftigung des Teilnehmers zusammenhängt.[1252] Durch eine Steigerung der „Relevanz des Werbeinhalts“ sowie das „Anbieten eines konkreten Mehrwerts“ wie Informationen und Unterhaltungselemente lässt sich gemäss ihren Aussagen die Wirkung der wahrgenommenen Irritation von Pop-ups relativieren.[1253] Cho und Cheon generalisieren in ihrer Studie die bisherigen Erkenntnisse zur Internetwerbung und entwickeln ein theoretisches Modell für die Vermeidung von digitalen Werbeinhalten.[1254] Nebst der wahrgenommenen „ad intrusiveness“, die sie als „perceived goal impediment“ bezeichnen, nennen sie weiter das „wahrgenommene Werbewirrwarr (ad clutter)“ als Grund für die Werbevermeidung, d.h. die Schwierigkeit zwischen redaktionellen und kommerziellen Inhalten unterscheiden zu können. Ferner bestätigen sie den Einfluss von „schlechten Werbeerfahrungen aus der Vergangenheit“. Dabei werden Gründe, wie z.B. eine Fehlleitung oder Irreführung des Nutzers durch Webanzeigen als Erklärung angefügt.[1255]

[1247] Vgl. Cho/Cheon 2004.
[1248] Vgl. Li et al. 2002.
[1249] Vgl. Li et al. 2002.
[1250] Vgl. Edwards et al. 2002.
[1251] Vgl. Edwards et al. 2002.
[1252] Vgl. Edwards et al. 2002.
[1253] Vgl. Edwards et al. 2002.
[1254] Vgl. Cho/Cheon 2004.
[1255] Vgl. Cho/Cheon 2004.

Kelly et al. erweitern dieses Modell erneut um vier vermeidungsbegünstigende Faktoren bei Werbemassnahmen auf Social Media Plattformen wie Myspace oder Facebook.[1256] Erstens die „Antizipation einer negativen Erfahrung“, die das Resultat vergangener negativer Werbekontakte ist oder von Mundpropaganda herrühren kann; zweitens die „fehlende Relevanz der beworbenen Produkte“, die primär mit einem schlechten Targeting zusammenhängt; drittens eine „Skepsis“ gegenüber den verwendeten Werbeargumenten aufgrund „mangelnder Glaubwürdigkeit des Absenders“, und viertens ein „allgemeiner Zweifel“ und fehlendes Vertrauen in Werbeinhalte auf Social Networking Sites wegen unzureichender Werbe-Policies durch den Betreiber.[1257] Diese Ergebnisse sind besonders ernüchternd, wenn man sie vor dem Hintergrund des aktuellen Facebook-Hypes bei Werbetreibenden betrachtet.

Die psychologische Wirkung von Spam untersuchen Morimoto und Cheong in zwei aufeinanderfolgenden Studien genauer.[1258] Mit ihrer ersten Studie können sie nachweisen, dass unerwünschte Werbeemails zu mehr „ad intrusiveness“ führen als Briefwurfsendungen. Erstaunlicherweise stellen sie aber keinen Unterschied hinsichtlich der Reaktanz und des wahrgenommenen Kontrollverlusts fest.[1259] Daher vertiefen die Autoren im Rahmen einer zweiten Arbeit das Thema und analysieren den Zusammenhang auf Basis eines Strukturmodells. Anhand ihrer Ergebnisse lässt sich demonstrieren, dass unerwünschte Werbeemails bei einer Person Bedenken hinsichtlich ihrer Privatsphäre auslösen. Dies äussert sich, wie zu erwarten in einer hohen „ad intrusiveness“ und einer hohen „wahrgenommenen Reaktanz“, welche ihrerseits beide eine Verstärkung des Vermeidungsverhaltens zur Folge haben.[1260] Unterschiedliche Vermeidungsstrategien beschreiben Suher und Ispir und untersuchen die Relation zu einer vorgängigen Erlaubnis zum Senden von Handywerbung.[1261] Sie zeigen, dass eine „permission“ in der Lage ist, die kognitive, affektive und verhaltensbasierte Werbevermeidung zu reduzieren.[1262] Wehmeier ergänzt die Liste von vermeidungsfördernden Faktoren bei mobiler Werbung anhand einer experimentellen Untersuchung. Er kann nachweisen, dass der „aktuelle Kontext des Konsumenten (tiefe vs. hohe Aktivität)“ einen starken Einfluss auf die „wahrgenommene Unterbrechung“ hat.[1263] Als weitere erklärende Grössen nennt er die „allgemeine Einstel-

[1256] Vgl. Kelly et al. 2010.
[1257] Vgl. Kelly et al. 2010.
[1258] Vgl. Morimoto/Chang 2006.
[1259] Vgl. Morimoto/Chang 2006.
[1260] Vgl. Morimoto/Macias 2009.
[1261] Vgl. Suher/Ispir 2011.
[1262] Vgl. Suher/Ispir 2011.
[1263] Vgl. Wehmeyer 2007.

lung“ zur Werbung sowie die „Relevanz der Werbebotschaft, die mit dem „product class involvement“ zusammenhängt.[1264] Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Werbevermeidung von zahlreichen Faktoren und dem jeweiligen Kontext des Rezipienten abhängt. Die Konstrukte „ad intrusiveness“, „ad irritation“ und „perceived risk“ spielen als erklärende Faktoren für das Vermeidungsverhalten bei mobiler Werbung die wichtigste Rolle und können durch die kundenseitigen Kontrollmöglichkeiten geschwächt werden.

5.1.2 Untersuchungen zur Werbeakzeptanz und Nutzungsintention

In der Forschung wird das Konstrukt „Werbeakzeptanz“ als positive Reaktion eines Kunden auf einen Werbestimulus oder eine Überzeugungsargumentation bezeichnet. Sie ist zweifellos ein wichtiger Treiber der Werbeeffektivität und kann über diverse Zielgrössen gemessen werden.[1265] Seit Mitte der 1990er Jahre hat das Konstrukt „Akzeptanz“ besonders bei der „product adoption“ in der Innovationsforschung beträchtliche Aufmerksamkeit erfahren.[1266] Aufgrund diverser technischer Entwicklungen wurde es in zahlreichen Kontexten verwendet und unter anderem seit 2000 auch vermehrt bei der Werbung auf Mobiltelefonen.[1267] Als Vorläufer können die Untersuchungen zum „permission marketing“ gesehen werden,[1268] auf die ebenfalls eingegangen wird. Im Zentrum steht aber die „mobile marketing acceptance“. Sie wird als Bereitschaft eines Konsumenten verstanden, Werbeangebote oder Informationen von Produkten und Marken auf dem Mobiltelefon zu empfangen.[1269] Kennzeichnend für das Konstrukt ist eine Interaktion[1270] mit einer Marketingeinheit (Marke, Produkt, Unternehmen, etc.), die auf freiwilliger Basis erfolgen sollte.[1271]

Auswahl bekannter Einflussgrössen der „mobile marketing acceptance“

Obwohl die Forschung zur Akzeptanz von mobiler Werbung relativ jung ist, konnten aufgrund der Aktualität des Themas bereits diverse Faktoren herausgearbeitet werden, die einen Einfluss auf die Einstellung, die Intention und das Verhalten der Konsumenten haben. Grundsätzlich lassen sich die Faktoren in drei Kategorien einteilen:[1272] Erstens werden *branchenbezogene Eigenschaften*

[1264] Vgl. Wehmeyer 2007.
[1265] Vgl. Wright 1973; Batra/Ray 1986; Petty et al. 1983.
[1266] Vgl. Rogers 1995.
[1267] Vgl. Bauer et al. 2005.
[1268] Vgl. Barwise/Strong 2002; Krishnamurthy 2001.
[1269] Vgl. Sultan et al. 2009; Gao et al. 2010.
[1270] Die interaktiven Elemente des Mobile Marketing beziehen sich bspw. auf das Versenden von Content durch die Marke bzw. das Herunterladen bzw. Kauf von Angeboten über mobile Endgeräte, vgl. Gao et al. 2010.
[1271] Vgl. Sultan et al. 2009; Gao et al. 2010.
[1272] Vgl. Leppäniemi/Karjaluoto 2005; Hanley et al. 2006.

wie die technologische Reife (Geräte, Netzwerkleistung, Übertragungsstandards), die „Übertragungszeit“, die „Komplexität der Nutzung“, die „Angebotsdichte“ (Vertrautheit), die „Einfachheit“, staatliche oder industriebezogene „Richtlinien“, etc. genannt.[1273] Zweitens finden sich Merkmale, die im Bezug zum *Medium „Mobiltelefon“* stehen. Dabei geht es um „Anforderungen an die Interaktion“, den „Kontext der Interaktion“ wie den Zeitpunkt der Auslieferung, der „Relevanz“ der Botschaft oder den Ort, um „nutzungsbezogene Kosten“, die Bedeutung der „permission“ und „incentives“, etc.[1274] Drittens werden Faktoren genannt, die mit *Konsumenten* zusammenhängen. Hierzu gehören die „allgemeine Einstellung“ zur Werbung, seine „bisherigen Erfahrungen“ mit Mobile Advertising und der „wahrgenommene Nutzen“ des Inhalts. Desweiteren werden der „involvement“-Grad“, das „Vertrauen in den Kanal“, die Art der „Response auf Werbebotschaften“, der Einfluss „potenzieller Wahlmöglichkeiten“ und „subjektive Normen“ erwähnt. Hinzu kommen das „Bedürfnis nach Kontrolle“, das „wahrgenommene Risiko“ sowie „demographische Faktoren“ wie Alter, Geschlecht und Einkommen.[1275]

Ungeachtet dieser Fülle an Eigenschaften finden sich in der Literatur noch weitere Einflussgrössen für die Akzeptanz mobiler Werbung. Haghirian und Madlberger betonen zum Beispiel, dass der Werbeinhalt zwingend einen „Nutzen für den Empfänger“ aufweisen muss, weil der Konsument nur über limitierte zeitliche Ressourcen verfügt und für seine Aufmerksamkeit entschädigt werden möchte.[1276] Liu et al. bezeichnen in ihrer Untersuchung den Nutzen als „advertising value“, welcher einen signifikanten Einfluss auf die „Einstellung eines Individuums“ gegenüber einer Werbebotschaft hat.[1277] Gleiches bestätigen Kavassalis oder Bauer et al., indem sie zeigen, dass die „wahrgenommene Nützlichkeit“ des Werbeinhalts sich positiv auf die „Einstellung zur Werbung“ und die „Werbeakzeptanz“ auswirkt (z.B. Information, Unterhaltung, soziale Vernetzung).[1278] Der Mehrwert von mobiler Werbung hängt ferner mit der Möglichkeit zum „Customizing“ der Inhalte zusammen.[1279] Die Ergebnisse implizieren, dass sich Handywerbung zwingend am Kontext des Konsumenten orientieren sollte. Die Inhalte müssen spezifisch auf den einzelnen Rezipienten zugeschnitten

[1273] Vgl. Leppäniemi et al. 2006; Davis 1989; Hanley/Becker 2008

[1274] Vgl. Barnes/Scornavacca 2004; Kavassalis et al. 2003; Barwise/Strong 2002; Bauer et al. 2005; Hanley et al. 2006; Hanley/Becker 2008.

[1275] Vgl. Bauer et al. 2005; Koivumaki et al. 2006; Hanley/Becker 2008.

[1276] Vgl. Haghirian et al. 2005; Haghirian et al. 2005.

[1277] Vgl. Liu et al. 2011.

[1278] Vgl. Kavassalis et al. 2003; Bauer et al. 2005; ferner Nysveen et al. 2005.

[1279] Vgl. Barnes/Scornavacca 2004; Bamba/Barnes 2007; Piller 2006; Franke et al. 2009.

werden, weil eine „Personalisierung" und das „Targeting" einen signifikanten Einfluss auf die Akzeptanz von Mobile Marketing haben.[1280]

Scharl et al. fassen diverse Ergebnisse zusammen und entwickeln in ihrer Arbeit ein Modell für erfolgreiche SMS-Werbung.[1281] Als Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz nennen sie nebst den bekannten Grössen den „Inhalt, die „Personalisierung" sowie die „Kontrolle des Kanals durch den Konsumenten". Darüber hinaus betonen sie noch die Rolle der „Technologie", den „Produktfit", „Kostenargumente" und „Einfachheit des Übermittlungsprozesses". Diese Grössen wirken auf mediierende Faktoren wie die „Einstellung zur Werbung", die „wahrgenommene Nützlichkeit", die „Einfachheit der Bedienung" sowie den „Referenzgruppeneinfluss". Gesamthaft wirken diese Faktoren ihrerseits direkt oder indirekt auf die Werbeakzeptanz ein.[1282]

Privatsphäre und eine kundenseitige Kanalkontrolle sind zentral

Die schlechten Erfahrungen mit Spam aus der Internetwelt schüren auf Konsumenentenseite zahlreiche Bedenken bei mobiler Werbung.[1283] Diverse Untersuchungen betonen die Bedeutung einer „konsumentenseitigen Kontrolle" des Kanals. Kontrolle hat mit dem „wahrgenommenen Risiko" zu tun, welches sich schmälernd auf die Werbeakzeptanz auswirkt.[1284] Dabei werden Faktoren angesprochen wie die Wichtigkeit des „Schutzes der Privatsphäre", das notwendige „Vertrauen in den Absender" sowie eine „vorgängige Erlaubnis" durch den Konsumenten.[1285] Kontrolle umfasst ebenfalls die Möglichkeit zum „opt-out" sowie eine „Steuerungsmöglichkeit zur Limitierung des Werbevolumens".[1286] Krishnamurthy erweitert die Liste hemmender Faktoren. Eine „Angabe von persönlichen Informationen", ein hoher „kognitiver Verarbeitungsaufwand" sowie der „wahrgenommene Verlust der Privatsphäre" wirken negativ auf ein „opt-in".[1287] Des Weiteren kann gezeigt werden, dass die Erlaubnis vom Wissenstand des Konsumenten und von der „beworbenen Marke bzw. dem Absender" abhängt.[1288]

Als Fazit dieses Rückblicks auf bestehende Studie kann festgehalten werden, dass sich die Mehrheit der Autoren bei ihrer Untersuchung zur Nutzung von

[1280] Vgl. Bamba/Barnes 2007; Barwise/Strong 2002; Carroll et al. 2007.
[1281] Vgl. Scharl et al. 2005.
[1282] Vgl. Scharl et al. 2005; Leppäniemi/Karjaluoto 2005.
[1283] „Interviewergebnisse", vgl. Strübi 2009b.
[1284] Vgl. Bauer et al. 2005; Ha/McCann 2008.
[1285] Vgl. Krishnamurthy 2001; Scharl et al. 2005; Morimoto/Chang 2006; Pavlou 2003.
[1286] Vgl. Van Zandt 2004.
[1287] Vgl. Krishnamurthy 2001.
[1288] Vgl. Bamba/Barnes 2007; Akaah et al. 1995.

Mobile Advertising auf das Akzeptanzkonstrukt konzentriert hat.[1289] Die bisherigen Ergebnisse liefern vielfältige Aufschlüsse über mögliche Antezedenzien und zeigen die Bedeutung kundenspezifischer Rahmenbedingungen wie den „Zeitpunkt des Empfangs“ oder „Markenpräferenzen“ auf. Als zentraler Befund zeigt sich die Wichtigkeit von Kontrollmechanismen als fördernder Faktor der Werbeakzeptanz. Über solche Massnahmen müsste es Werbetreibenden gelingen, die Risikowahrnehmung von Konsumenten positiv zu beeinflussen und die Werbeeffektivität zu steigern.

5.2 Entwicklung eines Modells und Herleitung von Hypothesen zur Selbststeuerung des Werbekonsums

Das Ziel besteht im Nachweis der Funktionsweise von Selbststeuerungsmechanismen auf ausgewählte Werbezielgrössen bei Mobile Advertising. Zu diesem Zweck wird ein Modell auf Basis der Studien von Rohm und seinen Kollegen entwickelt,[1290] das im Rahmen einer quantitativen Untersuchung validiert wird.[1291] Das besondere Interesse liegt im Nachweis der Wirkung von Selbststeuerungsmechanismen auf die Beziehungen zwischen akzeptanzbezogenen Einstellungs- und Intentionsgrössen. Die Neuheit besteht darin, dass der Einfluss von Kontrollmöglichkeiten im Rahmen eines experimentellen Set-ups geprüft wird. Durch Aufnahme von Werbewahlmöglichkeiten als exogene Faktoren in das Modell lassen sich nicht nur deren Einfluss auf Werbezielgrössen bestimmen, sondern auch in Realität vorkommende Querbeziehungen zwischen den einzelnen Werbezielgrössen modellieren, was bei anderen gängigen Verfahren zum Teil nicht möglich wäre.[1292] Das Modell folgt grundsätzlich dem logischen Aufbau der verbreiteten „theory of planned behavior“,[1293] wobei als finale Zielgrösse die Bereitschaft, Mobile Advertising zu akzeptieren, gewählt wird.

5.2.1 Wirkung der Selbststeuerung auf Zielgrössen der Werbewirtschaft

Mobiltelefone und mobile Kommunikation zeichnen sich durch ein hohes kognitives und affektives Involvement seitens der Konsumenten aus.[1294] Forschungs-

---

[1289] Dies hängt nicht zuletzt mit der aktuell negativen Einstellung gegenüber dem Mobiltelefon als Werbemedium zusammen. Es besteht nämlich die Gefahr, dass aufgrund der negativen Grundeinstellung eine direkte Erfassung der Vermeidungstendenz zu einer Überschätzung der tatsächlichen Vermeidungsintention auf Kundenseite führen würde.

[1290] Vgl. Rohm/Sultan 2006; Gao et al. 2010; vgl. ferner Mühlebach 2011.

[1291] Die theoretische Herleitung des eigenen Modells ist angelehnt an dasjenige von Rohm und seinen Kollegen, weil die Autoren ebenfalls einen sehr anwendungsorientierten Fokus haben und es sich um validierte Skalen handelt, vgl. Rohm/Sultan 2006; Gao et al. 2010; vgl. ferner Mühlebach 2011.

[1292] Vgl. Edwards et al. 2002; Bagozzi 1977; Bagozzi/Yi 1989.

[1293] Vgl. Ajzen 1991.

[1294] Vgl. Rohm/Sultan 2006.

arbeiten haben gezeigt, dass aufgezwungene Werbemassnahmen von Konsumenten als „Unterbrechung“ wahrgenommen und je nach Situation und individueller Prädisposition als „Eingriff in die Privatsphäre“ gewertet werden.[1295] Dieser Effekt ist besonders ausgeprägt bei persönlichen Medien mit hohen Wechselbarrieren wie dem Mobiltelefon.[1296] Hinzu kommt, dass die Mehrheit der Konsumenten im deutschsprachigen Europa bislang nur beschränkte Erfahrung mit Mobile Advertising gesammelt hat,[1297] was das wahrgenommene Risiko ebenfalls erhöht.[1298] Daher wirken unwillkommene Vereinnahmungsversuche besonders invasiv.[1299] Dieses störende und unerfreuliche Gefühl hängt mit der Gefahr eines „eingetretenen oder drohenden Kontrollverlusts“ des Konsumenten zusammen.[1300] Brehm bezeichnet dieses Gefühl als Reaktanz. Es handelt sich um einen „motivationalen Spannungszustand“, der darauf ausgerichtet ist, sich einer „bedrohten Einengung“ oder „Limitierung der persönlichen Freiheit“ zu widersetzen und den „ursprünglichen Handlungsspielraum wiederzuerlangen“.[1301] Mit anderen Worten führt die Reaktanz zu einer „Abwehrreaktion, die auf äussere Umstände wie psychischen Druck“ (z.B. Nötigung, starke Überzeugungsargumentation) oder „unwillkommene Einschränkungen“ wie Verbote zurückzuführen ist.[1302]

Ausgangspunkt der Reaktanztheorie ist die Vorstellung, dass ein Konsument eine „wahrgenommene Einschränkung seines Entscheidungs- und Handlungsspielraums“ (z.B. Fremdbestimmung) mit einem entsprechenden „Befreiungsverhalten“ beantwortet.[1303] Wichtig ist, dass die Beschränkung vom Konsumenten als „illegitim“ gedeutet wird,[1304] was im Falle einer wahrgenommenen „ad intrusiveness“ auf dem Mobiltelefon sicherlich gegeben ist. Im Falle einer wahrgenommenen Beschränkung entwickeln Konsumenten „Abwehrmassnahmen“ gegenüber den „Beeinflussungsversuchen“, weil sie die Werbemassnahmen als potenzielle Freiheitsbedrohungen wahrnehmen.[1305] Diese „Abwehrreaktionen“ umfassen bspw. Strategien zur Werbevermeidung wie die Herabsetzung der beworbenen Marke. Dies zeigt sich an einer schlechteren Markeneinstellung bzw. Aufwertung von Alternativen (kognitiv). Es finden sich verhaltensbasierte

[1295] Vgl. Edwards et al. 2002; Karjaluoto et al. 2008; Suher/Ispir 2011; Belanger et al. 2002.
[1296] Vgl. Gao et al. 2010; Sultan et al. 2009.
[1297] Vgl. Liu et al. 2011.
[1298] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.
[1299] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003; Wicklund 1974; Clee/Wicklund 1980.
[1300] Vgl. Brehm 1966; Wiswede 2007; Kroeber-Riel/Weinberg 2003.
[1301] Vgl. Brehm 1966; Brehm 1972.
[1302] Vgl. Dillard/Shen 2005; Wicklund 1974.
[1303] Vgl. Wiswede 2007.
[1304] Vgl. Wiswede 2007.
[1305] Vgl. Brehm 1966; Wicklund 1974; Clee/Wicklund 1980; Wiswede 2007.

Strategien wie das Löschen der Botschaft und ein explizites Opt-out, etc. oder auch mechanische Massnahmen wie die Absenderblockierung, etc.[1306] Verschärft wird dieses Gefühl der Freiheitsbedrohung durch das Vorhandensein grosser Wechselkosten (z.B. vertraglicher Lock-in, Aufwendungen beim Wechsel der Nummer). Zudem besteht das Risiko der „Gebührenfalle" bei der Datenübertragung, die Angst vor ungewollten Abo-Verpflichtungen und das wahrgenommene Risiko, zukünftig vermehrt unerwünschte Werbebotschaften zu erhalten.[1307] Dieses Risiko wird ebenfalls durch die technische Entwicklung verschärft, weil zahlreiche weitere Kanäle wie Internet, E-Mail, Instant-Messaging oder Push-News ins mobile Gerät integriert werden. Mit anderen Worten ist das Irritationspotenzial bei Mobile Advertising sehr gross und wird zukünftig noch wahrscheinlicher.

Wirkung der Selbststeuerungsmechanismen auf das Reaktanzverhalten

Aufgrund der Charakteristika des Mobiltelefons bergen Werbemassnahmen auf diesem Kanal ein erhöhtes Reaktanzpotenzial und damit verbunden, ein stärkeres Werbevermeidungsverhalten. Bei der Selbststeuerung handelt es sich um nichts anderes als eine Kontrollmöglichkeit, mit der Konsumenten ihren eigenen Werbekonsum entsprechend ihren Präferenzen steuern können. Gemäss verschiedener theoretischer Konzeptionen sind Menschen darum bestrebt, Zustände, Ereignisse und Handlungsfolgen zu kontrollieren und aversive Ergebnisse durch Kontrolle zu vermeiden bzw. die gewünschten Ergebnisse herbeizuführen (z.B. Theorie der kognizierten Kontrolle,[1308] Dissonanztheorie,[1309] Reaktanztheorie[1310]).[1311] Selbststeuerungsmechanismen oder Wahlmöglichkeiten im Rahmen des Werbeprozesses sollten sich schmälernd auf die Reaktanz und die damit verbundenen negativen Effekte für eine Marke auswirken. Dafür gibt es mehrere Erklärungsmöglichkeiten. Die Wahrnehmung von Kontrollmöglichkeiten reduziert oder eliminiert mögliche Strafreize, weil die Konsumenten das Ergebnis einer Serviceinteraktion beeinflussen können.[1312] Wahlmöglichkeiten reduzieren aber nicht nur die wahrgenommene Freiheitsbeschränkung.[1313] Sie profitieren von einem durch die Wahl hervorgerufenen positiven Selbstselektions- und Selbstbestimmungseffekt, sofern die Konsumenten nicht durch Wahl-

---

[1306] Vgl. Edwards et al. 2002; Morimoto/Macias 2009; Wicklund 1974; Clee/Wicklund 1980; Wiswede 2007; Cronin/Menelly 1992.

[1307] Vgl. Wicklund 1974; Clee/Wicklund 1980; Wiswede 2007.

[1308] Vgl. Osnabrügge et al. 1985.

[1309] Vgl. Festinger 1957

[1310] Vgl. Brehm 1966.

[1311] Vgl. Wiswede 2007;

[1312] Vgl. Wiswede 2007; Thompson 1981.

[1313] Vgl. Wiswede 2007; Thompson 1981.

optionen überfordert werden.[1314] Wenn dieser Effekt zusätzlich auf Seite der Werbetreibenden durch ein gutes Targeting unterstützt wird und die Konsumenten von Beginn an erfreuliche Werbeerfahrungen durch ihre Wahlentscheidung erfahren, besteht ein sehr grosses Potenzial für die positive Wirkung dieser Mechanismen.[1315] Zudem haben Menschen eine Grundtendenz, selbst getroffene Wahlentscheidungen positiver zu beurteilen, weil sie negative Gefühle in Bezug auf eine bewusste Entscheidung zu minieren versuchen.[1316]

Werbung, die von einem Konsumenten bewusst gewählt und auf freiwilliger Basis ausgeliefert wird, sollte im Gegensatz zu einer Push-Situation ein geringeres Reaktanzpotenzial aufweisen, weil der Konsument seine Wahlfreiheit behält.[1317] Dies gilt nach Clee und Wicklund für alle Softselling-Taktiken. Sie sind überzeugender als Hardselling-Ansätze und bergen eine geringere Gefahr, vom Konsumenten abgelehnt zu werden.[1318] Die Möglichkeit zur Selbststeuerung sollte die wahrgenommene Freiheitsbeschränkung und damit das Reaktanzverhalten schmälern. Folgende Abbildung verdeutlicht die Funktionsweise der Selbststeuerungsmechanismen:

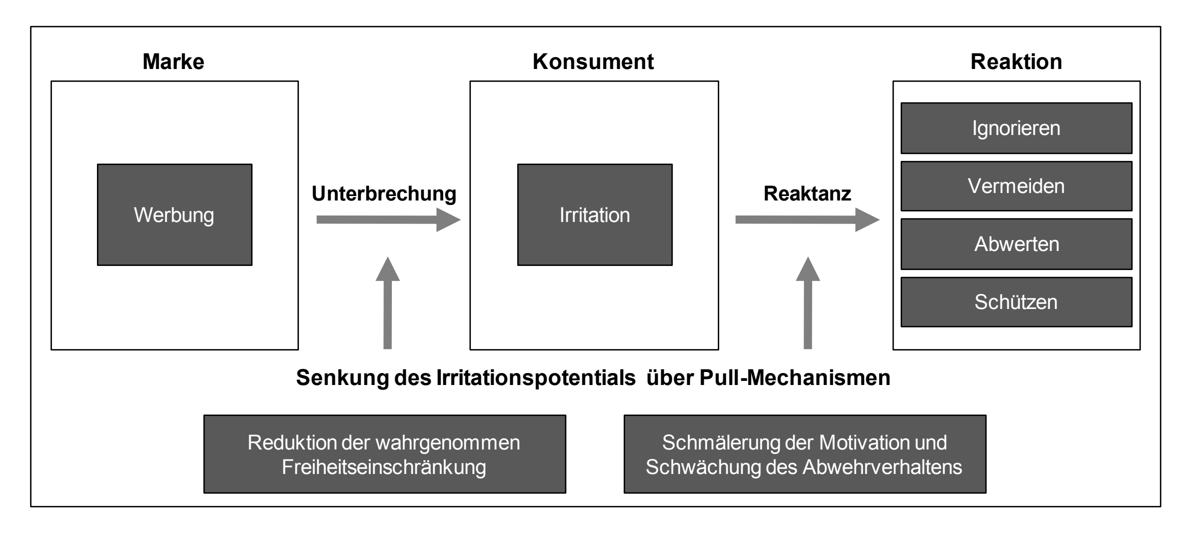


Abb. 42: Schematische Übersicht zur Wirkung der Selbststeuerung[1319]

[1314] Vgl. Ryan/Deci 2006; Lichtenstein/Slovic 2006; Iyengar/Lepper 2000:
[1315] Vgl. Strübi 2009b; Kelly et al. 2010.
[1316] Vgl. Festinger 1957.
[1317] Vgl. Brehm 1972.
[1318] Vgl. Clee/Wicklund 1980.
[1319] Eigene Darstellung basierend auf Brehm 1972; Mayer/Illmann 2000; Clee/Wicklund 1980.

Einfluss der Selbststeuerung auf Werbezielgrössen

Grundsätzlich haben Menschen Bedenken gegenüber Werbung auf dem Mobiltelefon.[1320] Beim „persönlichsten aller Geräte“ ist die Angst, die Kontrolle zu verlieren und mit Spam überhäuft zu werden allgegenwärtig.[1321] Daher ist generell zu erwarten, dass sich die Intention, Werbung auf dem Handy zu empfangen, unabhängig von Selbststeuerungsmechanismen auf einem tiefen Niveau bewegen wird. Kontroll- und Wahlmöglichkeiten sollten aber in der Lage sein, potenzielle negative Einflussgrössen zu reduzieren (z.B. Bedenken der Privatsphäre, wahrgenommenes Risiko, kognitive Belastung, Spam-Angst). Gemäss der Theorie zur Reaktanz wirken Wahlmöglichkeiten (in Bezug auf Marke und Inhalt) im Sinne eines zusätzlichen Freiheitsgewinns im Werbeprozess. Der motivationale Spannungszustand sollte sich verringern, wodurch sich die Vermeidungstendenz verkleinert bzw. eine Aufwertung hinsichtlich der Intentionsgrössen zu erwarten ist. Eine bewusst gewählte Option sollte grundsätzlich besser bewertet werden, weil Menschen darum bestrebt sind, negative Effekte von Wahlentscheidungen durch bewusste Aufwertung zu minimieren.[1322] Im Falle der Selbststeuerung müsste eine selbst gewählte Marken- oder Werbealternative besser bewertet werden, als wenn sie einem Konsumenten von einer Marke vorgegeben wird.[1323] In einer Experimentalsituation, wo die Leute die Marke bzw. den Inhalt der Werbung selbst steuern können, sind demnach eine positivere Einstellung gegenüber der Marke und dem Werbeangebot zu erwarten, welche auf die Wahlentscheidung und den damit verbundenen Kontrollgewinn zurückzuführen ist.

Für den Wirkungsnachweis der Selbststeuerung wurden Zielgrössen ausgewählt, die sowohl bei Imagekampagnen als auch bei der transaktionsorientierten Werbung wichtige Performancekriterien darstellen. Wie aus der Diskussion hervorging, besteht das Hauptproblem für die Werbewirtschaft in der Imageverschlechterung bei der Push-Werbung sowie im tieferen Click-Verhalten, das aufgrund der Verrechnungsmodelle bei Mobile Marketing direkte ökonomische Konsequenzen hat. Folgende Zielgrössen werden nachfolgend untersucht:

- *Einstellung gegenüber der Marke und dem Werbeangebot:* Werbetreibende sind daran interessiert, dass die Marke und das beworbene Produkt einen Imagegewinn durch die Werbemassnahme erfahren. Zur Messung der *„Bewertung der Marke“* und der *„Attraktivität des Werbeangebotes“* wird das Einstellungskonstrukt gewählt und über ein semantisches Differential ge-

[1320] Vgl. Barwise/Strong 2002.
[1321] Vgl. Sultan et al. 2009.
[1322] Vgl. Festinger 1957.
[1323] Vgl. Shultz et al. 1999.

messen.[1324] Einstellungsmessungen sind zentral bei der Evaluation von Marken und Werbemitteln und sind auch in der Praxis sehr weit verbreitet. Das Werbeangebot umfasst in diesem Fall den in der Literatur geforderten Mehrwert, welchen die Teilnehmer des Experiments selbst bestimmen können. Aufgrund des Freiheitsgewinns sind in Situationen mit Wahlmöglichkeiten im Vergleich zu Push-Konditionen signifikant höhere Einstellungswerte zu erwarten.

- *Preisgabe von persönlichen Informationen:* Digitale Werbung wird zunehmend transaktionsbasiert bzw. responseorientiert abgerechnet. Die Bereitschaft, persönliche Angaben für Werbezwecke zu machen, ist für die Vermarkter bei der Leadgenerierung von grosser Relevanz. Bei vielen Werbeformen wird ein Nutzer auf eine Landingpage geleitet, wo ein Wettbewerb stattfindet. Zur Teilnahme werden persönliche Angaben vom Nutzer verlangt. Das Konstrukt *„Preisgabe von Informationen“* bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument eine persönliche Information angibt, um im Gegenzug einen Mehrwert von der jeweiligen Marke für die Information oder seine Aufmerksamkeit zu erhalten. Da Menschen besonders skeptisch gegenüber Verkaufsversuchen oder Werbebotschaften auf dem Mobiltelefon sind,[1325] dürfte das wahrgenommene Risiko und die Angst vor Datenmissbrauch besonders hoch sein, welche aber durch die Möglichkeit zur Selbststeuerung geschmälert werden sollten.
- *Abruf von Informationen*: Diese Grösse erfasst, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine Person auf Inhalte von der jeweiligen Marke zugreift und sie herunterlädt. Es handelt sich dabei faktisch um die Nutzungsintention von mobilen Services.[1326] Hier bestehen zum einen Bedenken im Bezug auf versteckte Kosten und mögliche Risiken wie Viren. Wenn Menschen eine Marke und einen entsprechenden Mehrwert selbst wählen können, sollten höhere Wahrscheinlichkeiten in Bezug auf die Bereitschaft zum Download von Werbeinhalten gegeben sein.
- *Bereitschaft zur Weiterleitung von Inhalten*: Diese Grösse adressiert die Weiterempfehlungsabsicht. Bei vielen Kampagnen im digitalen Bereich und besonders beim Community Marketing ist das virale Element eine zentrale Erfolgsgrösse.[1327] Dieses Konstrukt zeigt gleichfalls die „Communityneigung“ einer Person, die sich unter anderem durch die Teilnahme an bzw. Weiterleitung von Werbebotschaften äussert und im Falle einer Selbststeuerungsmöglichkeit höhere Ausprägungen erfahren sollte.

[1324] Vgl. Holbrook/Batra 1987; Aaker 2000; Herr et al. 1991; Batra/Stayman 1990; Kim et al. 1996.
[1325] Vgl. Barwise/Strong 2002.
[1326] Vgl. Lane 2000.
[1327] Vgl. Phelps et al. 2005.

- *Werbeakzeptanz:* Als finale Zielgrösse wird das Akzeptanzkonstrukt gewählt. Aufgrund der Mehrdimensionalität[1328] werden sowohl Einstellungs- als auch Verhaltens- bzw. Nutzungskomponenten berücksichtigt.[1329] Im Kern der Untersuchung steht die Frage, ob Konsumenten die Bereitschaft haben, sich an unterschiedlichen Marketingaktivitäten der jeweiligen Marke zu beteiligen.[1330] Das Konstrukt *„Werbeakzeptanz“* soll dem expliziten Opt-in eines Kunden gleichkommen, zukünftig Werbung von der vorliegenden Marke zu empfangen.

Basierend auf den geschilderten Zusammenhängen zwischen den einzelnen Konstrukten und möglichen Wahl- oder Kontrollmöglichkeiten können für die Markenwahl und Inhaltswahl folgende Beziehungen postuliert werden:

H1a-f:	Im Vergleich zu einer Push-Situation verstärkt eine *Möglichkeit zur Markenwahl* a) die Einstellung gegenüber einer beworbenen Marke, b) die Einstellung gegenüber dem beworbenen Werbeangebot, c) die Bereitschaft, persönliche Angaben zur eigenen Person zu machen, d) die Bereitschaft, marketingbezogene Informationen der Marke abzurufen, e) die Weiterempfehlungsabsicht der Inhalte, sowie f) die Bereitschaft, Werbung einer Marke zu empfangen.
H2a-f:	Im Vergleich zu einer Push-Situation verstärkt eine *Möglichkeit zur Inhaltswahl* a) die Einstellung gegenüber dem beworbenen Werbeangebot, b) die Einstellung gegenüber der beworbenen Marke, c) die Bereitschaft, persönliche Angaben zur eigenen Person zu machen, d) die Bereitschaft, marketingbezogene Informationen der Marke abzurufen, e) die Weiterempfehlungsabsicht der Inhalte, sowie f) die Bereitschaft, Werbung einer Marke zu empfangen.

[1328] Vgl. Mayer/Illmann 2000.
[1329] Vgl. Kollmann 1998.
[1330] Vgl. Rohm/Sultan 2006.

5.2.2 Einfluss der Einstellungsgrössen auf intentionsbezogene Werbezielgrössen

Das Verständnis inwiefern Werbemassnahmen und andere Formen der Marketingkommunikation die individuelle Wahrnehmung und das Verhalten beeinflussen, ist in der Werbeforschung in zahlreichen Studien untersucht worden.[1331] Von besonderem Interesse ist der Zusammenhang zwischen der „Markeneinstellung“, der Evaluation einer Marke, und der „Einstellung zu einem Werbeangebot“.[1332] Letztere ist definiert als Prädisposition eines Konsumenten auf einen bestimmten Werbestimulus in einer vorteilhaften oder unvorteilhaften Weise zu reagieren.[1333] Diverse Arbeiten haben die Abhängigkeiten zwischen Marke und Werbung untersucht.[1334] Die gängige Auffassung in der Werbungforschung legt der Marken-Werbung-Relation ein hierarchisches Prozessmodell zugrunde; an dessen Anfang steht ein Werbestimulus, der von einem Individuum verarbeitet wird und aus dem die gewünschte Einstellung gegenüber der Marke und das Kaufverhalten resultieren.[1335] Laut Biel korreliert die „ad likability“ sehr stark mit der Markenpräferenz,[1336] wobei aber die Einstellung zu einem Werbeangebot die Markeneinstellung nur in „non-elaborate situations“ direkt beeinflusst, wozu weder Community Marketing noch Mobile Advertising gehören.[1337] In den meisten Fällen besteht aufgrund des Vorwissens des Konsumenten zwangsläufig eine gegenseitige Abhängigkeit, welche im Fall des Community Marketings besonders ausgeprägt sein dürfte. Community Mitglieder repräsentieren jeglichen Markenstimulus vor dem Hintergrund des Brand Meaning.[1338] Die zentrale Marke ist den Konsumenten bestens vertraut. Es liegen in der Regel positive ex-ante Beziehungen vor,[1339] die ihrerseits Einfluss auf die Reaktion und das Verhalten gegenüber dem Werbeangebot haben.[1340] Mit anderen Worten sind im Falle der Selbststeuerung die vorliegenden positiven Markenpräferenzen das ausschlaggebende Kriterium für die Wahl und die Einschätzung des Mehrwertangebots. Daher soll der Einfluss von der Marke auf das Werbeangebot untersucht werden. Gemäss der Konsistenztheorie wird ein Mehrwertangebot der präferierten Marke im Vergleich zu einem identischen Angebot einer inferioren Alternative

[1331] Vgl. MacKenzie et al. 1986.
[1332] Vgl. Mitchell/Olson 1981.
[1333] Vgl. MacKenzie et al. 1986.
[1334] Vgl. die Ausführungen bei Vakratsas/Ambler 1999.
[1335] Vgl. Singh/Cole 1993; Brown/Stayman 1992.
[1336] Vgl. Biel 1990.
[1337] Vgl. Dröge 1989.
[1338] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001.
[1339] Vgl. Fournier 1998.
[1340] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.

besser bewertet.[1341] Und da Konsumenten in der Regel jene Situation wählen, die für sie mit dem grössten Nutzen verbunden ist, führt eine positive Markeneinstellung zu einer besseren Bewertung gegenüber der Mehrwertalternative.[1342] Übersetzt in die Welt von Brand Communities ist ein 5% Rabatt-Gutschein der eigenen Marke mehr wert als die identische Einsparung bei einer anderen Marke. Folgender Zusammenhang soll daher geprüft werden:

H3:	Eine positive Einstellung gegenüber einer Marke führt zu einer positiven Einschätzung gegenüber dem Mehrwertangebot dieser Marke.

Gemäss Fishbein und Ajzen kann die Einstellung einer Person betrachtet werden als „eine Funktion individueller Assoziationen gegenüber einem Objekt", die in einer bestimmten Situation „aus dem Gedächtnis abgerufen werden."[1343] In diesem Sinne sind Einstellungen durch „Lernprozesse erworbene Dispositionen", ein bestimmtes Objekt „konsistent positiv oder negativ zu beurteilen".[1344] Gemäss gängiger Auffassung in der Konsumentenforschung[1345] steuert die „Einstellung das Verhalten".[1346] Aus einer stärkeren positiven Einschätzung eines Sachverhalts folgt demnach im Allgemeinen[1347] eine höhere Bereitschaft, sich dem Sachverhalt gegenüber in einer gewissen Weise zu verhalten, bspw. ihn zu konsumieren (bei einer positiven Einstellung) oder darauf zu verzichten (bei einer negativen Einstellung).[1348] Gleiches kann man auch aus der Wert-Erwartungs-Theorie folgern.[1349] Wenn aus einer positiven Einstellung, d.h. der Wahrnehmung einer höherer Wertigkeit eines Sachverhalts, eine höhere Nutzenerwartung antizipiert wird, sollte sich eine stärkere Erreichungsmotivation und damit auch höhere Konsumintention beim Konsumenten einstellen.[1350] Unter Annahme der Gültigkeit dieser Theorien sollte eine höhere positive Ausprä-

---

1341 Vgl. Festinger 1957; Wiswede 2007.

1342 Vgl. Wiswede 2007.

1343 Vgl. Fishbein/Ajzen 1975.

1344 Vgl. Wiswede 2007.

1345 Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.

1346 Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003; Ajzen 2005. Diese Beziehung trifft für meisten Modelle in der Konsumentenforschung zu und lässt sich anhand der Einstellungs-Verhaltens-Konsistenz plausibel erklären, vgl. Kenrick et al. 2009; Bierhoff 2006, insbesondere aber bei „high-involvement"-Situationen Kroeber-Riel/Weinberg 2003.

1347 Sofern keine limitierenden Begebenheiten wie finanzielle, zeitliche, soziale Restriktionen, etc. gegeben sind. Diese Dimensionen könnten in zukünftigen Forschungsbestrebungen als Moderatorvariablen berücksichtigt werden.

1348 Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003; Wiswede 2007.

1349 Vgl. Esser 1999.

1350 Vgl. Wiswede 2007;

gung bei den Einstellungskonstrukten in einer stärken Verhaltensintention bzgl. der zu untersuchenden Werbezielgrössen resultieren.

H4a-d:	Eine positive *Einstellung gegenüber einer Marke* verstärkt a) die Bereitschaft, persönliche Angaben zur eigenen Person zu machen, b) die Bereitschaft, marketingbezogene Informationen der Marke abzurufen, c) die Weiterempfehlungsabsicht des Inhalts, sowie d) die Bereitschaft, Werbung der besagten Marke zu empfangen.
H5a-d:	Eine positive *Einstellung gegenüber einem Werbeangebot* verstärkt a) die Bereitschaft, persönliche Angaben zur eigenen Person zu machen, b) die Bereitschaft, marketingbezogene Informationen der Marke abzurufen, c) die Weiterempfehlungsabsicht des Inhalts, sowie d) die Bereitschaft, Werbung der besagten Marke zu empfangen.

Das Konstrukt „Preisgabe von Informationen" widerspiegelt die „individuelle Risikoneigung" einer Person.[1351] Es bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, dass der Konsument persönliche Informationen preisgibt, um im Gegenzug einen Mehrwert von der jeweiligen Marke für seine Aufmerksamkeit zu erhalten.[1352] Forschungsarbeiten zur Privatsphäre auf mobilen Endgeräten zeigen, dass kundenseitige Bedenken in Bezug auf Spam und Privatsphäre zentrale Hemmfaktoren für die Bereitschaft sind, mobile Werbung zu empfangen.[1353] Malhotra et al. zeigen anhand ihrer Untersuchung, dass Datenschutzbedenken die Einstellung und Intention gegenüber der Nutzung von Onlinemedien beeinflussen.[1354] Sultan et al. bestätigen in ihrer Arbeit diesen Zusammenhang am Beispiel Mobile Marketing.[1355] Es wird gezeigt, dass eine höhere Risikotoleranz bzw. grösseres Vertrauen des Konsumenten zu einem höheren Ausmass an mobilen Aktivitäten, wie der Angabe von persönlichen Informationen für Marketingzwecke oder der Abrufung von Marketinginhalten, führt.[1356]

Wenn der Nutzen[1357] einer Mobile Marketing Aktivität grösser ist als das wahrgenommene Risiko oder die Kosten, d.h. die mit der Offenlegung von persönli-

[1351] Vgl. Gao et al. 2010.
[1352] Vgl. Sultan et al. 2009.
[1353] Vgl. Rohm/Sultan 2006; Barnes/Scornavacca 2004; Leppäniemi/Karjaluoto 2005.
[1354] Vgl. Malhotra et al. 2004.
[1355] Vgl. Sultan et al. 2009.
[1356] Vgl. Sultan et al. 2009.
[1357] Der antizipierte Nutzen im Sinne einer Reward-Komponente.

chen Informationen zusammenhängenden Aufwendungen,[1358] sollte eine positive Nutzungsintention und somit höhere Ausprägung hinsichtlich der marketingrelevanten Intentionsgrössen resultieren.[1359] Aus diesem Grund können folgende Zusammenhänge postuliert werden:

H6a-c:	Eine hohe Bereitschaft zur *Preisgabe persönlicher Informationen* für Marketingzwecke führt a) zu einer höheren Bereitschaft, marketingbezogene Informationen der Marke abzurufen, b) zu einer höheren Weiterempfehlungsabsicht, sowie c) zu einer höheren Bereitschaft, Werbung der besagten Marke zu empfangen.

5.2.3 Gegenseitiger Einfluss von intentionsbezogenen Werbezielgrössen

Gao et al. weisen in mehreren Untersuchungen nach, dass ein Engagement eines Konsumenten in marketingbezogenen Aktivitäten - wie dem Herunterladen von Inhalten oder der Weiterempfehlung von Services über virale Funktionen - einen positiven Einfluss auf die Werbeakzeptanz hat.[1360] Dies lässt sich dadurch erklären, dass vergangene Erfahrungen und die Vertrautheit eines Konsumenten mit einem Medium sich positiv auf die Nutzungsintention von neuen Services in dem jeweiligen Medium auswirken.[1361] Bei neuen Services wie dem Mobile Advertising ist dieser Umstand sehr wichtig. Bei vielen Konsumenten bestehen anfänglich grosse Bedenken in Bezug auf den Nutzen, die Angst vor versteckten Kosten oder mögliche Risiken wie Viren.[1362] Positive Initialerfahrungen stärken das Vertrauen in das Medium bzw. den Absender und schwächen das wahrgenommene Risiko.[1363]

Venkatesh et al. zeigen in einer Meta-Analyse bestehender Studien, in welchen die Nutzerakzeptanz von technologischen Services untersucht wurde, dass für die Erklärung der Akzeptanz jeweils zwischen zwei und sieben Determinanten vorhanden sind, wobei gesamthaft 32 Konstrukte und 8 theoretische Modelle verwendet werden.[1364] Trotz der breit gefächerten Fundierung und den unterschiedlichen Ansätzen findet sich ein verbindendes Element. Die Mehrheit der Arbeiten anerkennt einen Zusammenhang zwischen der Nutzungsintention und aktuellen Nutzung, wobei sich eine Rückkopplung zwischen der aktuellen Nut-

[1358] Die antizipierten Kosten im Sinne einer Bestrafung.
[1359] Vgl. Thibaut/Kelley 1959; Homans 1958; Wiswede 2007; Kroeber-Riel/Weinberg 2003.
[1360] Vgl. Gao et al. 2010; Sultan et al. 2009; Rohm/Sultan 2006.
[1361] Vgl. Taylor/Todd 1995; Robinson 2005; Carroll et al. 2007; Gefen 2000.
[1362] Vgl. Belanger et al. 2002; Malhotra et al. 2004.
[1363] Vgl. Pavlou 2003; Barnes/Scornavacca 2004; Merisavo et al. 2007.
[1364] Vgl. Venkatesh et al. 2003.

zung und vorgelagerten Grössen der Nutzungsintention findet. [1365] Mit anderen Worten besteht in der kundenseitigen Nutzung eines Services ein wichtiger Treiber für dessen Akzeptanz. Gleiches gilt für die Weiterleitung der Inhalte. Dieses Konstrukt widerspiegelt den individuellen „Community-Koeffizienten" einer Person, welcher durch eine hohe Nutzungsintensität und Adoption positiv beeinflusst werden sollte. Early Adopter sind grundsätzlich auch eher geneigt, in Community Aktivitäten zu partizipieren als andere Markennutzer, weil sie ein höheres Interesse an einer Produktkategorie auszeichnet.[1366] Gestützt auf den vorliegenden Ergebnissen, lassen sich folgende Zusammenhänge postulieren:

H7a-b:	Eine höhere Bereitschaft zum *Abruf von Informationen* führt zu a) einer stärkeren Bereitschaft, Inhalte der Marke weiterzuleiten und b) zu einer höheren Werbeakzeptanz.
H8:	Eine höhere *Bereitschaft zur Weiterleitung* der Inhalte führt zu einer höheren Werbeakzeptanz.

Nachfolgende Abbildung zeigt das Untersuchungsmodell der Studie und fasst die eben postulierten Beziehungen zwischen den einzelnen zu prüfenden Konstrukten zusammen:

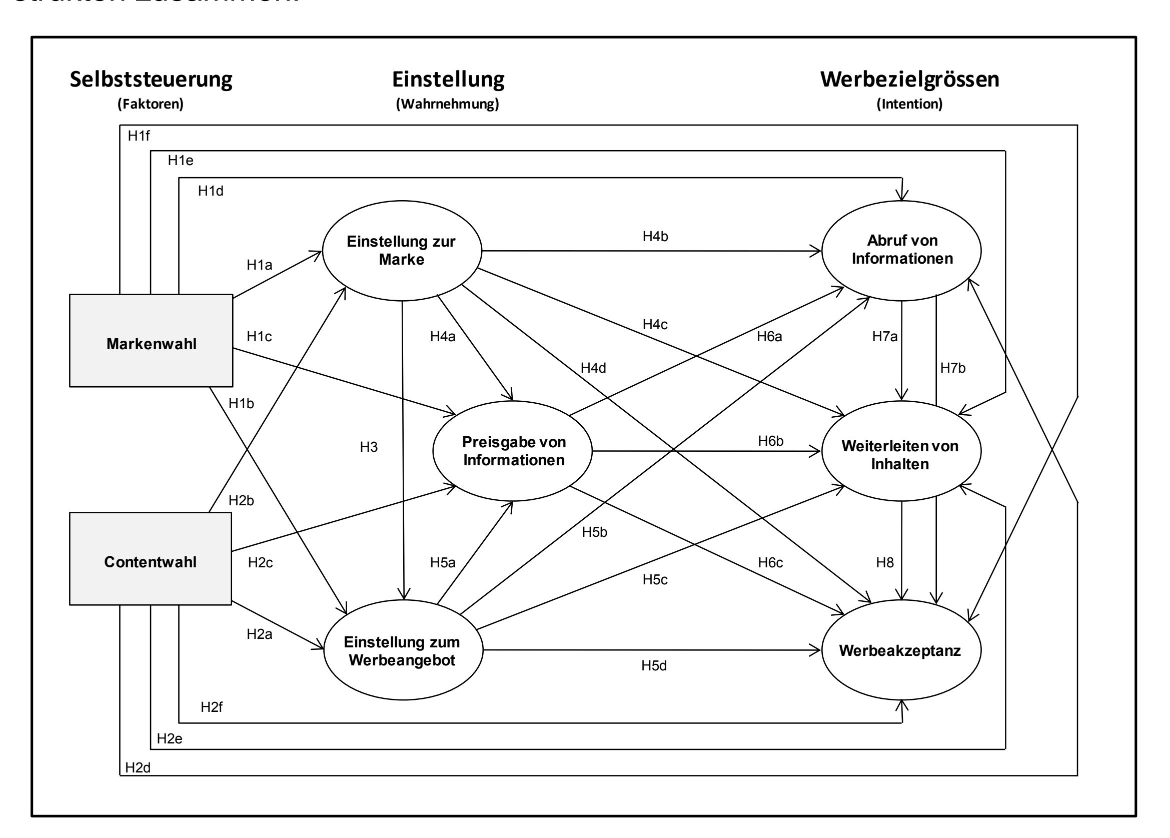


Abb. 43: Untersuchungsmodell mit Wirkungszusammenhängen

[1365] Vgl. Venkatesh et al. 2003.

[1366] Vgl. Thompson/Sinha 2008; Schau et al. 2009; Fong/Burton 2006; Rogers 1995, Davis 1989.

5.3 Experiment zur Selbststeuerung am Beispiel von Mobile Advertising

5.3.1 Vorgehen und Forschungsmethodik

Zur Validierung des Modells ist ein Experiment durchgeführt worden mit einem 2 (*Markenwahl: mit/ohne*) x 2 (*Inhaltswahl: mit/ohne*) „between-subjects"-Design. Die postulierten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten werden im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells geprüft. Indem relevante Zielgrössen aus der Werbewirtschaft mit wissenschaftlichen Konstrukten verwendet werden, kann sowohl der Wissenschaftlichkeit als auch der praktischen Relevanz Rechnung getragen werden.

Rekrutierung der Teilnehmer

Die Teilnehmer waren Studierende an Schweizerischen Universitäten, die per E-Mail und über Studienportale an den jeweiligen Universitäten rekrutiert wurden. Gesamthaft sind über 4500 Personen direkt kontaktiert worden. Total nahmen 1338 Personen am Experiment Teil, wovon 897 für die Analyse zugelassen wurden. Davon haben n = 736 das gesamte Experiment erfolgreich beendet, was als Datenbasis für die Schätzung des Strukturmodells dient. Die Datenerhebung fand ausschliesslich online statt. Als Anreiz wurden unter den Teilnehmern iTunes Wertguthaben verlost.

Manipulation

Die Manipulation erfolgte über die Möglichkeit, die Marke bzw. den Inhalt des Werbeangebots selbst zu wählen und ein Werbeangebot entsprechend eigener Präferenzen zusammen zu stellen. Der Faktor *„Markenwahl"* beinhaltete die Möglichkeit zwischen drei Community Marken zu wählen (Adidas, Asics, Nike), die zu Beginn des Experiments auf ihre Bekanntheit hin überprüft wurden. Der zweite Faktor *„Inhaltswahl"* bezog sich auf den Mehrwert des Werbeangebots, welches wiederum auf Verständlichkeit hin überprüft wurde (Markendiscount, „sponsored" Event, VIP-Angebot). Diese Vorgehensweise versuchte das eingangs beschriebene Selbstbestimmungsbedürfnis der Konsumenten abzubilden. In der „Brand-Pull"-Kondition hatten die Teilnehmer die Wahl, mit welcher Marke sie kommunizieren möchten, aber keine Möglichkeit, den Inhalt des Mehrwertangebots zu bestimmen. Analog wurde bei der Inhaltswahl verfahren. Als Kontrollgruppe fungierte die vollständige Push Situation, der sog. Massenmedienansatz, in der sowohl die Marke als auch der Inhalt des Werbeangebots vorgegeben waren. Die Möglichkeit, sowohl die Marke als auch den Inhalt zu bestimmen, war also nur bei der Gruppe „Selbststeuerungsansatz" gegeben.

Die Zuweisung zu einer Kondition erfolgte zufällig. Als Stimulus-Material dienten Abbildungen der zugewiesenen bzw. gewählten Werbebotschaft auf dem Bildschirm eines iPhone. Das Bildmaterial wurde gemäss der vorliegenden Kondition dynamisch aus dem Befragungssystem generiert und in das Experiment eingespielt.

Steuerung der Marke		Steuerung des Inhalts	
		Mit Wahloption **(Content-Pull)**	Ohne Wahloption **(Content-Push)**
	Mit Wahloption **(Brand-Pull)**	Selbststeuerungsansatz (Gruppe 1)	Content-Pull (Gruppe 2)
	Ohne Wahloption **(Brand-Push)**	Brand-Pull (Gruppe 3)	Massenmedienansatz (Gruppe 4)

Abb. 44: Überblick über die Situationen im Experiment

Bei beiden Faktoren hatten die Teilnehmer in den Pull-Konditionen die Möglichkeit „keine dieser Marken“ bzw. „keine dieser Werbeangebote“ als Werbevermeidungsmöglichkeit zu wählen. Mit diesem Schritt wurde der „aktiven ad avoidance“ im Sinne einer „no-choice option“ Rechnung getragen,[1367] wodurch das Experiment zusätzlich an Realitätsbezug dazu gewann. Die „passive Vermeidungsmöglichkeit“ wurde über die Abbruchquote im Experiment erfasst. Personen, welche die Marken nicht kannten bzw. von der aktiven Vermeidungsmöglichkeit Gebrauch gemacht haben, wurden aus dem Experiment ausgeschlossen und erhielten einen Fragebogen zur allgemeinen Werbeakzeptanz bei Mobile Advertising.

Messinstrument

Zur Messbarmachung der interessierten Sachverhalte wurde auf bestehende Items aus der Literatur zurückgegriffen, die an die vorliegende Fragestellung angepasst wurden.[1368] Um im Vorfeld möglichst viele Aspekte eines Konstrukts zu berücksichtigen, wurde mit einem überidentifizierten Modell gearbeitet, das Schrittweise reduziert wurde. Da es das Ziel ist, mit einer möglichst kleinen Anzahl von Items einen akzeptablen Fit zu erzielen, wurden Redundanzen zwi-

[1367] Vgl. Dhar 1997.

[1368] Vgl. Homburg/Giering 1996; Algesheimer 2004.

schen den Items möglichst eliminiert.[1369] Nachfolgende Tabelle zeigt die verwendeten Messgrössen der Studie:

Einstellung zur Marke (BATT)		
BATT1	schlecht - gut	Vgl. Holbrook/Batra 1987; Aaker 2000; Herr et al. 1991; Batra/Stayman 1990; Kim et al. 1996;
BATT2	unvorteilhaft - vorteilhaft	
BATT3	unattraktiv - attraktiv	
BATT4	negativ - positiv	
BATT5	würde ich zweifellos nicht kaufen - würde ich zweifellos kaufen	
7-Skala: semantisches Differential		
Einstellung zum Werbeangebot (CATT)		
CATT1	schlecht - gut	Vgl. Holbrook/Batra 1987; Aaker 2000; Herr et al. 1991; Batra/Stayman 1990; Kim et al. 1996.
CATT2	uninteressant - interessant	
CATT3	nicht ansprechend - ansprechend	
CATT4	nicht nützlich - nützlich	
CATT5	gefällt mir im Allgemeinen nicht - gefällt mir im Allgemeinen	
7-Skala: semantisches Differential		
Preisgabe von persönlichen Informationen (PINF)		
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie auf der Webseite (von Marke) persönliche Informationen angeben (z.B. E-Mailadresse, Handynummer), um…		Vgl. Rohm/Sultan 2006; Sultan et al. 2009
PINF1	…ein kleines Geschenk von (Marke) zu erhalten.	
PINF2	…bei einem Wettbewerb von (Marke) teilzunehmen.	
PINF3	…einen Rabatt auf (Marke)-Produkte bei zukünftigen Einkäufen zu erhalten.	
1: sehr unwahrscheinlich – 7: sehr wahrscheinlich		
Abruf von Inhalten (DOWN)		
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie…		Vgl. Rohm/Sultan 2006; Sultan et al. 2009
DOWN1	…Dinge von (Marke) herunterladen würden, wenn Sie mit dem Handy surfen?	
DOWN2	…mit dem Handy unterhaltende Dinge wie Spiele oder Videos von (Marke) herunterladen würden?	
DOWN3	…mit dem Handy auf aktuelle Nachrichten über (Marke) zugreifen würden?	
DOWN4	…das Handy nutzen, um Online-Spiele von (Marke) zu spielen?	
1: sehr unwahrscheinlich – 7: sehr wahrscheinlich		
Weiterleiten von Inhalten (CSHA)		
CSHA1	Freunde würden mir coole Dinge wie zum Beispiel Bilder oder Videos von (Marke) senden.	Vgl. Rohm/Sultan 2006; Sultan et al. 2009
CSHA2	Ich würde meinen Freunden coole Dinge wie Bilder oder Videos von (Marke) senden.	
CSHA3	Wenn ich etwas Interessantes, wie zum Beispiel Programme, News etc. von (Marke) entdecken würde, würde ich dies meinen Freunden weiterleiten.	
1: trifft überhaupt nicht zu – 7: Trifft voll und ganz zu		
Werbeakzeptanz (ACCE)		
Sie haben (Marke) Erlaubnis gegeben, Sie zu kontaktieren. In diesem Falle würde ich…		Vgl. Rohm/Sultan 2006; Sultan et al. 2009
ACCE1	…gerne Informationen von (Marke) auf mein Handy erhalten, wo ich ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung kaufen kann.	
ACCE2	…gerne Angebote von (Marke) auf mein Handy erhalten, welche in Verbindung zu einem Anlass stehen, an dem ich teilnehme (z.B. Sportanlass).	
ACCE3	…allgemein gerne Werbung von (Marke) erhalten, denen ich die Erlaubnis dazu gegeben habe.	
ACCE4	…gerne von einem Einkaufzentrum, in welchem ich einkaufe, Angebote mit (Marke) Produkten auf mein Handy erhalten.	
1: sehr unwahrscheinlich – 7: sehr wahrscheinlich		

Tab. 11: Finale Items der Mobile Marketing Studie[1370]

[1369] Grosse Modelle mit zahlreichen latenten Konstrukten bergen zudem die Problematik der Multikollinearität, weshalb bei der Schätzung des finalen Modells möglichst wenige Items verwendet wurden, vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Grewal et al. 2004; Bortz/Döring 2006; Mulaik et al. 1989.

[1370] An dieser Stelle gilt der Dank Prof. Rohm für die Zurverfügungstellung seiner Indikatoren; vgl. die Anwendung der Items bei Mühlebach 2011, S.34ff.

5.3.2 Auswertung der Daten

Die Analyse der Daten erfolgt in mehreren Schritten.[1371] Im ersten Schritt erfolgen grundlegende Analysen für alle vier Gruppen des Experiments. Dazu gehören eine Prüfung der internen Konsistenz der Konstrukte sowie eine Untersuchung der Tauglichkeit der einzelnen Messmodelle. Die Fiteignung der Modelle wird anhand gängigen Prüfgrössen wie dem χ^2-Test, RMSEA, NNFI und CFI untersucht,[1372] wobei auf Stufe der einzelnen Konstrukte zusätzliche Kriterien verwendet werden.[1373] Danach folgen eine Schätzung des Strukturmodells und eine Analyse der Hypothesen.

Manipulationscheck

Zur Überprüfung der Wirkungsweise der experimentellen Manipulation wurde ein Manipulationscheck durchgeführt. Wie sich zeigte, haben die Teilnehmenden sowohl die Marke $t(365)=7{,}24$, $p<0{,}001$ als auch das Werbeangebot $t(453) = 5{,}41$; $p<0{,}001$ in der Wahlsituation besser bewertetet als im Vergleich zum Massenmedienansatz.

Interne Konsistenz der Konstrukte

Zur Prüfung der internen Konsistenz der einzelnen Konstrukte in den jeweiligen Gruppen wurde für jedes Konstrukt die durchschnittlich erfasste Varianz[1374] und die Reliabilität bestimmt. Als kritische Werte mussten mind. 50% der Varianz durch die Indikatoren erklärt sowie ein Cronbach Alpha von 0.7 gegeben sein.[1375] Wie nachfolgende Tabelle zeigt, haben alle Konstrukte in allen Gruppen diesen Umstand erfüllt.

	Selbststeuerungsansatz (Gruppe 1)			Content-Pull (Gruppe 2)			Brand-Pull (Gruppe 3)			Massenmedienansatz (Gruppe 4)		
Konstrukt	**DEV**	**α**	**M (SD)**	**DEV**	**α**	**M (SD)**	**DEV**	**α**	**M (SD)**	**DEV**	**α**	**M (SD)**
BATT	60.2	0.880	5.95 (0.75)	74.6	0.934	5.18 (1.15)	59.5	0.877	5.95 (0.79)	79.5	0.949	5.03 (1.25)
CATT	56.1	0.847	5.83 (0.97)	71.8	0.924	5.30 (1.39)	74.6	0.934	5.04 (1.57)	75.1	0.936	4.32 (1.72)
PINF	62.7	0.829	4.54 (1.73)	59.7	0.813	3.63 (1.74)	66.8	0.854	4.51 (1.76)	65.1	0.846	3.71 (1.8)
DOWN	56.4	0.827	1.92 (1.12)	61.5	0.855	1.71 (1.01)	54.3	0.821	1.89 (1.03)	59.9	0.841	1.70 (1.07)
CSHA	75.8	0.896	2.01 (1.31)	59.9	0.797	1.82 (1.04)	73.6	0.890	2.03 (1.22)	72.7	0.886	1.73 (1.16)
ACCE	51.3	0.796	2.99 (1.37)	54.9	0.822	2.70 (1.40)	50.7	0.796	3.04 (1.37)	54.5	0.821	2.94 (1.44)

Tab. 12: Interne Konsistenz der einzelnen Konstrukte nach Gruppe

[1371] Die Berechnung erfolgte mit AMOS 18.

[1372] Vgl. Dholakia et al. 2004.

[1373] Vgl. Algesheimer 2004; Heitmann 2006; Von Loewenfeld 2006; eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Werte und der verwendeten Literatur findet sich bei Weiber/Mühlhaus 2010.

[1374] Anhand einer EFA (Hauptachsenanalyse) wurde die durchschnittlich erklärte Varianz des Konstrukts bestimmt, vgl. Homburg 1998; Algesheimer 2004.

[1375] Vgl. Algesheimer 2004.

Prüfung der Messmodelle auf Invarianz

Bei einem Gruppenvergleich im Rahmen einer KFA besteht grundsätzlich die Annahme, dass die Messeigenschaften zwischen den Gruppen invariant sind.[1376] Da aber eine experimentelle Manipulation darauf abzielt, eine oder mehrere Variablen direkt zu beeinflussen, ist es laut Bagozzi und Yi in den meisten Fällen unwahrscheinlich, dass die Invarianz-Annahme standhält. In diesem Falle ist es ratsam, sich auf den Vergleich der Fitmasse bei den einzelnen Modellen zu verlassen.[1377] Sofern keine substantiellen Verschlechterungen vorliegen, können die einzelnen Modelle für die Analyse zugelassen werden. Wichtig ist, dass in allen Gruppen die gleiche Konstrukt-Operationalisierung vorliegt und das gleiche konfirmatorische Modell geschätzt wurde.[1378] Zur Prüfung dieser Voraussetzung werden zuerst die einzelnen Messmodelle aller Gruppen singulär geschätzt. Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, kann in allen vier Konditionen ein akzeptabler Fit berichtet werden.

Selbststeuerungsansatz (Gruppe1)						
χ^2/df (p-Wert)	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**IFI**	**NNFI**	**CFI**
1.314 (0.001)	0.049	0.063	0.837	0.956	0.947	0.955
Content-Pull (Gruppe 2)						
χ^2/df (p-Wert)	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**IFI**	**NNFI**	**CFI**
1.735 (0.000)	0.058	0.048	0.885	0.948	0.939	0.947
Brand-Pull (Gruppe3)						
χ^2/df (p-Wert)	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**IFI**	**NNFI**	**CFI**
1.338 (0.000)	0.048	0.056	0.864	0.962	0.955	0.961
Massenmedienansatz (Gruppe 4)						
χ^2/df (p-Wert)	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**IFI**	**NNFI**	**CFI**
1.633 (0.000)	0.052	0.051	0.912	0.964	0.957	0.963

Tab. 13: Ergebnisse der singulären Schätzung der einzelnen Messmodelle

In einer nächsten Analyse werden die Messmodelle der einzelnen Gruppen simultan geschätzt. Zur Prüfung der metrischen Invarianz über alle Gruppen werden die Faktorladungen vollständig restringiert und mit dem frei geschätzten Messmodell verglichen.[1379] Der χ^2-Differenztest liefert einen signifikante Unterschied ($\Delta\chi^2(54) = 105.5$)[1380] ohne deutliche Verschlechterung der Fitmasse (ΔCFI = 0.005). Die Differenz zwischen den CFI Werten liegt damit unter den

[1376] Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Byrne 2002.
[1377] Vgl. Byrne 2002; Cheung/Rensvold 2002.
[1378] Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Byrne 2002.
[1379] Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Byrne 2002; Algesheimer 2004.
[1380] Bei df = 54 ergeben sich folgende Cut-off Werte: p<0.05: 72.2; p<0.01: 81.1; p<0.001: 91.9.

von Cheung und Rensvold geforderten Wert von 0.01.[1381] Analog dazu wird weiter geprüft, ob sich die Mittelwerte der einzelnen Gruppen global unterscheiden. Bei einer Gleichsetzung der Konstrukt-Mittelwerte zeigt sich ebenfalls eine signifikante Differenz ($\Delta\chi^2(126) = 391.9$, $p<0.001$) und eine Verschlechterung des Modellfits. Somit kann von unterschiedlichen Mittelwerten in den einzelnen Gruppen und gleichsam von einer erfolgreichen Manipulation ausgegangen werden.[1382]

Freie Schätzung des Messmodells[1383]						
χ^2/df (p-Wert)	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**IFI**	**NNFI**	**CFI**
1.505 (0.000)	0.026	0.0634	0.883	0.958	0.950	0.957
Messmodell mit restringierten Faktorladungen[1384]						
χ^2/df (p-Wert)	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**IFI**	**NNFI**	**CFI**
1.529 (0.000)	0.027	0.0702	0.875	0.953	0.947	0.952
Messmodell mit restringierten Konstrukt-Mittelwerten[1385]						
χ^2/df (p-Wert)	**RMSEA**	**SRMR**	**NFI**	**IFI**	**NNFI**	**CFI**
1.693 (0.000)	0.031	0.0807	0.851	0.933	0.931	0.933

Tab. 14: Ergebnisse des simultanen Gruppenvergleichs

Insgesamt eignen sich die Messmodelle zur Schätzung der Beziehungsstrukturen zwischen den einzelnen Konstrukten und können für die weitere Prüfung zugelassen werden.

Diskrimanzvalidität des Strukturmodells

Die Anwendung des „Fornell-Larcker"-Kriteriums ist eine verbreitete Möglichkeit, die einzelnen Konstrukte eines Messmodells auf ihre Diskriminanzvalidität hin zu überprüfen.[1386] Dabei wird die durchschnittlich erklärte Varianz eines Faktors (DEV) mit jeder quadrierten Korrelation, die der betrachtete Faktor mit einem anderen Faktor im Modell aufweist, verglichen. [1387] Die Diskriminanzvalidität kann als gegeben angenommen werden, sofern die „DEV eines Konstrukts grösser ist als die quadrierte Korrelation des Konstrukts mit den verbleibenden Konstrukten im Modell.[1388] Wie die nachfolgende Tabelle illustriert, zeigen die Ergebnisse eine hinreichende Diskriminanz.

[1381] Vgl. Cheung/Rensvold 2002.

[1382] Bei sonstigen Gruppenvergleichen könnte sich dieses Resultat als problematisch erweisen. Denn auf Basis dieser Erkenntnis wäre es nicht ratsam, Faktorstrukturen zwischen den einzelnen Gruppen direkt zu vergleichen, vgl. Weiber/Mühlhaus 2010; Bagozzi/Yi 1989; Byrne 2002.

[1383] Vergleichsituation („unconstrained"): $\chi^2 = 1426.9$, df = 948, p=0.000.

[1384] Gleichgesetzte Faktorladungen: $\chi^2 = 1532.4$, df = 1002, p=0.000.

[1385] Gleichgesetzte Konstruktmittelwerte: $\chi^2 = 1818.8$, df = 1074, p=0.000.

[1386] Vgl. Fornell/Larcker 1981.

[1387] Vgl. Weiber/Mühlhaus 2010.

[1388] Weiber/Mühlhaus 2010; Fornell/Larcker 1981, Algesheimer 2004.

		BATT	CATT	PINF	DOWN	CSHA	ACCE
	DEV	0.745	0.737	0.645	0.531	0.703	0.534
BATT	0.745	1					
CATT	0.737	0.19	1				
PINF	0.645	0.21	0.16	1			
DOWN	0.531	0.03	0.08	0.09	1		
CSHA	0.703	0.04	0.08	0.11	0.49		
ACCE	0.534	0.08	0.13	0.13	0.19	0.21	1

Tab. 15: Diskriminanzvalidität

Schätzung des Strukturmodells

Auf Basis des Messmodells wird die Untersuchung des Strukturmodells gemäss der von Bagozzi und Yi vorgeschlagenen Methode vorgenommen.[1389] Bei der Schätzung des Strukturmodells werden die exogenen Faktoren aus der experimentellen Manipulation über zwei Dummy-Variablen abgebildet, die als „single-indicator"-Konstrukte mit fixierter Varianz des Fehlerterms modelliert werden.[1390] Höhere Ausprägungen bei den Faktoren repräsentierten dabei die Möglichkeit zur Wahl der Marke bzw. des Werbeangebots.

Die Ergebnisse der „maximum-likelihood"-Schätzung zeigen, dass das Modell die Daten ausreichend gut beschreibt. Die Globalkriterien erfüllen mit χ^2 (273) = 426.4, p ≈ 0.00, RMSEA = 0.03, SRMR = 0.03; NNFI = 0.99 und CFI = 0.99 die aus der Literatur geforderten Mindestniveaus. Gleiches gilt für die Faktor-Reliabilitäten und erklärten Varianzen. Die Faktorladungen sind alle signifikant, was Hinweise auf die Validität der einzelnen Messvariablen erlaubt.[1391] Die nachfolgende Tabelle gibt detailliert Aufschluss über die Ergebnisse der Analyse.

[1389] Vgl. Bagozzi/Yi 1989.
[1390] Vgl. Bagozzi/Yi 1989; Bollen 1989; Byrne 2002.
[1391] Vgl. Algesheimer 2004.

Globale Gütekriterien						
χ^2/df (p-Wert)	RMSEA	SRMR	NFI	IFI	NNFI	CFI
1.562 (0.000)	0.028	0.0279	0.965	0.987	0.985	0.987

Lokale Gütekriterien der einzelnen Faktoren

Einstellung zur Marke[1392]							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
BATT1	0.919	0.029	31.557 (***)	0.903	0.816	0.921	0.745
BATT2	0.880	0.031	28.632 (***)	0.852	0.726		
BATT3	0.967	0.033	28.983 (***)	0.858	0.737		
BATT4	0.950	0.030	31.958 (***)	0.910	0.829		
BATT5	1	-	-	0.830	0.689		

Einstellung zum Werbeangebot[1393]							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
CATT1	0.874	0.025	35.000 (***)	0.885	0.782	0.918	0.737
CATT2	0.977	0.029	34.226 (***)	0.875	0.766		
CATT3	0.934	0.027	34.083 (***)	0.874	0.763		
CATT4	0.914	0.033	27.940 (***)	0.790	0.623		
CATT5	1	-	-	0.891	0.793		

Preisgabe von Informationen[1394]							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
PINF1	1	-	-	0.847	0.717	0.844	0.645
PINF2	0.828	0.041	20.341 (***)	0.721	0.520		
PINF3	0.955	0.041	23.198 (***)	0.835	0.698		

Abruf von Informationen[1395]							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
DOWN1	0.965	0.049	19.854 (***)	0.849	0.721	0.817	0.531
DOWN2	1	-	-	0.724	0.524		
DOWN3	0.928	0.053	17.391 (***)	0.706	0.498		
DOWN4	0.849	0.039	21.518 (***)	0.616	0.380		

Weiterleiten von Inhalten[1396]							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
CSHA1	0.939	0.032	29.540 (***)	0.850	0.722	0.876	0.703
CSHA2	1	-	-	0.912	0.832		
CSHA3	0.846	0.035	24.258 (***)	0.745	0.555		

Werbeakzeptanz[1397]							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
ACCE1	0.931	0.049	19.042 (***)	0.775	0.600	0.821	0.534
ACCE2	0.911	0.054	16.947 (***)	0.679	0.461		
ACCE3	0.706	0.040	17.639 (***)	0.710	0.504		
ACCE4	1	-	-	0.756	0.571		

Faktoren							
Items	Unstand. Faktorladung	Standard-fehler	t-Wert	Standard. Faktorladung	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	DEV
CB	1	-	-	1	1		
CC	1	-	-	1	1		

Tab. 16: Ergebnisse der Schätzung des Strukturmodells

[1392] Messmodell: χ^2/df = 2.256 (0.046), RMSEA: 0.041, SRMR: 0.008, NNFI: 0.996, CFI: 0.998.

[1393] Messmodell: χ^2/df = 2.813 (0.015), RMSEA: 0.050, SRMR: 0.009, NNFI: 0.994, CFI: 0.997.

[1394] Keine Spezifizierung möglich, da das Messmodell nur 3 Indikatoren umfasst.

[1395] Messmodell: χ^2/df = 1.833 (0.176), RMSEA: 0.034, SRMR: 0.006, NNFI: 0.996, CFI: 0.999; zur Verbesserung des Modellfits wurden Down2 und Down4 freigesetzt.

[1396] Keine Spezifizierung möglich, da das Messmodell nur 3 Indikatoren umfasst.

[1397] Messmodell: χ^2/df = 0.377 (0.686), RMSEA: 0.00, SRMR: 0.005, NNFI: 1.000, CFI: 1.000.

5.3.3 Diskussion der Ergebnisse

Die Wirkung der Faktoren des Experiments wird in den Hypothesenblöcken 1 und 2 untersucht. Sie konstatieren einen positiven Einfluss der Selbststeuerung auf die Einstellungskonstrukte und die definierten Zielgrössen der Werbewirtschaft. Im Falle der Markenwahl findet sich eine signifikant positive Wirkung auf die „Einstellung zur Marke“ (β_{1a} = .89, s.e. = .09) und auf die „Preisgabe von Informationen“ (β_{1c} = .30, s.e. = .14). H1b, H1d und H1e können durch die Daten nicht bestätigt werden. Im Falle der Inhaltswahl konnte lediglich für H2 ein signifikant positiver Einfluss auf die „Einstellung zum Werbeangebot (β_{2a} = .89, s.e. = .11) ermittelt werden. Ein sehr interessantes Resultat zeigen hingegen die Zusammenhänge zwischen den Wahlmöglichkeiten und der Werbeakzeptanz. Sowohl die Markenwahl (β_{1f} = -.24, s.e. = .11) als auch die Inhaltswahl (β_{2f} = -.39, s.e. = .11) wirkt entgegen der postulierten Richtung signifikant negativ auf die Werbeakzeptanz. Eine Wahlmöglichkeit scheint die Bereitschaft, Werbung zu empfangen, zu verringern und Vermeidungstendenzen bei den befragten Personen ausgelöst zu haben. Dies könnte mehrere Ursachen haben. Zum einen könnte es mit der grundsätzlichen Skepsis gegenüber der Werbung auf dem Mobiltelefon erklärt werden.[1398] Die Idee, dass Konsumenten sich noch zusätzlich mit der Werbung auseinander setzen müssen, gar Wahlentscheidungen zu treffen haben und nicht einfach nur passiv konsumieren, könnte abschreckend gewirkt haben. Noch wahrscheinlicher ist aber, dass Selbststeuerungseffekte bislang einfach zu wenig bekannt sind und die Testpersonen mit Zurückhaltung reagiert haben. Der beschriebene Mechanismus hat auf die befragten Personen irritierend gewirkt, worauf sich die Skepsis gegenüber Mobiler Werbung noch verstärkt hat.

Ebenfalls zeigt sich ein ähnliches Bild für die Beziehung zwischen der „Inhaltswahl“ und der „Bereitschaft, persönliche Angaben“ zu machen (β_{2f} = -.35, s.e. = .13). Hier hängt die negative Wirkung sehr wahrscheinlich mit der Wahrnehmung der einzelnen Werbeangebote zusammen. Je nachdem welches Angebot eine Person wählt (z.B. Rabatt) und welche Assoziationen diesem Angebot anhängen (z.B. billig), sind die Personen zum Teil mehr oder weniger bereit, persönliche Angaben zu machen, weil sie ein erhöhtes Risiko empfinden. Sehr oft klicken sich Personen im Internet durch Werbeangebote ohne überhaupt eine Präferenz für die beworbene Marke zu haben. Sobald sie aber aufgefordert werden, ein Commitment einzugehen, wie eine persönliche Angabe zu machen oder zum Kauf zu schreiten, wird der Prozess abgebrochen, weil sie nicht wirk-

[1398] Barwise/Strong 2002; Leppäniemi/Karjaluoto 2005.

lich ein ernsthaftes Interesse an der Marke oder dem Angebot besitzen. Dies kann mit Neugier einer Person oder reinem Zeitvertreib erklärt werden.

H3 untersucht den Einfluss zwischen den Einstellungsgrössen. Hier kann ein positiver Einfluss zwischen der „Einstellung der Marke“ auf die „Einstellung zum Werbeangebot“ bestätigt werden (β_3 = .57, s.e. = .05). Wie erwartet resultiert eine Markenpräferenz in einer positiveren Wahrnehmung des Werbeangebots der besagten Marke. Das Mehrwertangebot ist also umso attraktiver, je attraktiver die beworbenen Marken für die Konsumenten sind. Attraktive Community Marken und Vermarkter mit sehr guten Marken im Portfolio haben daher bessere Voraussetzungen.

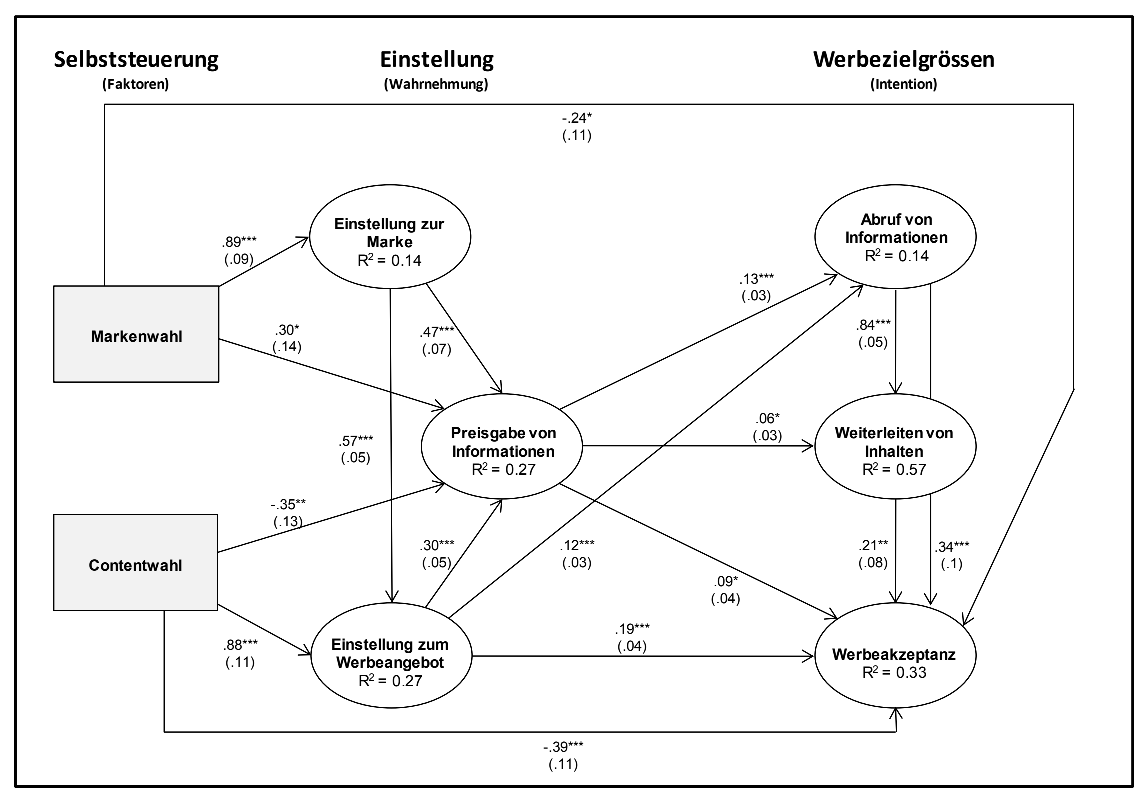
Die Hypothesenblöcke H4 und H5 adressieren die Zusammenhänge zwischen den Einstellungskonstrukten und den Zielgrössen der Werbewirtschaft. Die Daten bestätigen positive Zusammenhänge zwischen der „Einstellung zur Marke“ und der „Preisgabe von Informationen (β_{4a} = .47, s.e. = .07). Diese Beziehung zeigt die Wichtigkeit der Marke als Vertrauensanker. Je positiver ein Konsument eine Marke wahrnimmt, desto eher ist er bereit, der Marke Informationen über die eigene Person zukommen zu lassen. Auf die anderen Konstrukte hatte die Markeneinstellung keinen positiven Einfluss. Dieses Resultat ist äusserst ernüchternd. Es zeigt, dass es sich auch die stärkste Marke nicht erlauben darf, bei Mobile Advertising nur auf den Markengoodwill zu berufen. Für eine konsumentenseitige Auseinandersetzung bedarf es zusätzlicher Vorteile. Diese Komponente wird durch das Konstrukt „Einstellung zum Werbeangebot“ aufgefangen. Eine positive Vorteilseinschätzung resultiert in einer höheren Bereitschaft, persönliche Informationen preiszugeben (β_{5a} = .30, s.e. = .05), in einer stärkeren Bereitschaft, weitere Inhalte der Marke abzurufen (β_{5b} = .12, s.e. = .03) sowie in einer höheren Werbeakzeptanz (β_{5d} = .19, s.e. = .04). Für das Weiterleiten der Inhalte zeigt sich aber kein signifikanter Zusammenhang.

Für das Konstrukt „Preisgabe von Informationen“ können wie erwartet signifikante Zusammenhänge mit der „Bereitschaft, Informationen abzurufen“ (β_{6a} = .13, s.e. = .03), mit der „Weiterleitungsabsicht“ (β_{6b} = .06, s.e. = .03) sowie mit der Werbeakzeptanz (β_{6c} = .09, s.e. = .04) berichtet werden, auch wenn diese Zusammenhänge schwach ausfallen.

Auf Ebene der Intentionsgrössen kann der Zusammenhang zwischen „Bereitschaft Informationen abzurufen“ und der „Weiterleitungsabsicht“ (β_{7a} = .84, s.e. = .05) sowie der „Werbeakzeptanz“ (β_{7b} = .34, s.e. = .10) und zwischen der „Weiterleitungsabsicht“ und der „Werbeakzeptanz“ (β_{7b} = .21, s.e. = .08) bestätigt werden. Anhand dieser Beziehung wird das Communitypotenzial ersichtlich. Personen mit einer höheren Ausprägung bei diesen Konstrukten sind „commu-

nity-affiner“ und gehören mit grösserer Wahrscheinlichkeit zu den „early adoptern“.

Nachfolgende Abbildung fasst die Ergebnisse des Experiments graphisch zusammen und zeigt die bestätigten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten auf.



***p<.001 ** p<.01 *p<.05
Unstandardisierte Koeffizienten und Standardfehler in Klammern; nicht signifikante Pfade sind nicht dargestellt.

Abb. 45: Übersicht über die Ergebnisse des Strukturmodells

Analyse des Vermeidungsverhaltens

Aufgrund des Aufbaus des Experiments ist es möglich, weitere Anhaltspunkte über das Wahlverhalten der befragten Personen zu erhalten. Ein spannendes Ergebnis zeigt sich für das aktive Vermeidungsverhalten, d.h. die Wahl der „no-choice“-Option. Seit längerem ist in der Literatur bekannt, dass wenn in einer „trade-off“-Situation keine der vorgebenden Optionen einen klaren Vorteil aufweist, Konsumenten eine Tendenz haben, ihre eigene Entscheidung hinauszuzögern oder gänzlich eine Entscheidung zu vermeiden, indem sie die Möglichkeit zur „no-choice“-Option wählen.[1399] Dieser Effekt lässt sich hier ebenfalls beobachten. Im Falle der Markenwahlsituation wurde die „no-choice“-Option“ (Gruppe 1: 45.5% bzw. Gruppe 3: 44.4%) systematisch häufiger gewählt als im

---

[1399] Vgl. Dhar 1997; Anderson 2003.

Falle der Inhaltswahl (Gruppe 1: 1.5% bzw. Gruppe 2: 13.2%). Bei der Markenwahl bestehen stärkere ex-ante Präferenzen, die zu einem schnelleren Verzicht führen, wenn keine passende Option gegeben ist. Dies zeigt wiederum, dass das Engagement eines Konsumenten in einem selbststeuerungsbasierten Werbeprozess sehr stark von seinen Markenvorlieben und dem zur Verfügung stehenden Markenauswahlset abhängt. Daher eignet sich dieser Mechanismus sehr gut für die Bewirtschaftung von Communities. Beim Verzicht des Mehrwertangebots sind Konsumenten zurückhaltender, weil die Abwahl von Optionen immer einen Verlust für die Konsumenten darstellt.

Auffällig erscheint, dass die Beendigungsquote beim Massenmedienansatz am grössten ist. Aber dieser Zahl stehen die höchste Abbruchquote und die tiefste Markeneinstellung aller Situationen gegenüber. Die Abbruchquote (passive Vermeidung) ist beim Massenmedienansatz im Vergleich zum Selbststeuerungsansatz deutlich höher. Die Wahlentscheidung scheint auch hier einen positiven Einfluss auf die Beendigung des Experiments gehabt zu haben. Für ein werbetreibendes Unternehmen gilt es, den optimalen Strategiemix abzuwägen und die Vorteile der einzelnen Optionen zu evaluieren. Die untenstehende Abbildung fasst das Wahlverhalten der einzelnen Personen im Experiment zusammen

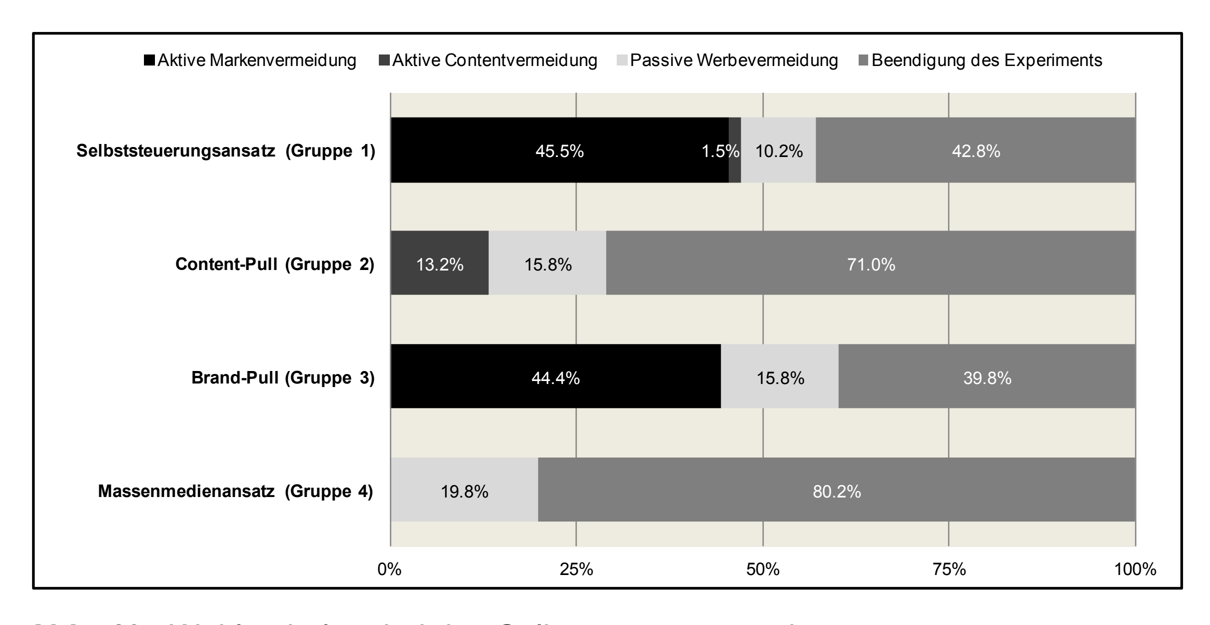


Abb. 46: Wahlverhalten bei den Selbststeuerungsoptionen

5.4 Implikationen für Forschung und Praxis

Die vorliegende experimentelle Untersuchung beleuchtet den Einfluss von Wahloptionen auf marketingrelevante Einstellungs- und Intentionsgrössen bei Mobile Advertising. Das zugrundeliegende Modell eignet sich, die aus der Literatur hergeleiteten Zusammenhänge zu beschreiben. Wie gezeigt wird, kann eine Community Marke durch Wahlmöglichkeiten „imagetechnisch" profitieren und dadurch indirekt auf die Intentionsgrössen und die Werbeakzeptanz einwirken. Die Vorstellung aber, dass eine Marke durch diesen Werbemechanismus grundsätzlich die Bereitschaft eines Konsumenten erhöhen kann, sich in Werbemassnahmen zu engagieren, konnte nicht bestätigt werden. Aktuell ist sogar eher das Gegenteil der Fall, weil eine grosse Skepsis gegenüber Werbung auf dem Mobiltelefon herrscht und die Konsumenten noch keine ausreichenden Erfahrungen mit dieser Art Werbung gesammelt haben. Dieses Ergebnis ist ebenso ernüchternd wie plausibel: menschliche Prädispositionen werden durch andere Faktoren gebildet und können nur beschränkt über den Prozess der Werbeauslieferung beeinflusst werden.

Die Daten zeigen, dass Individuen im Falle höherer Einstellungswerte bei einer Marke oder einem Werbeangebot eher geneigt sind, persönliche Informationen preis zu geben, weil positive ex-ante Assoziationen vorliegen. Die Glaubwürdigkeit einer Marke und ihrer Werbeangebote spielt bei Mobile Advertising eine sehr grosse Rolle, was mit der erhöhten Risikowahrnehmung zusammenhängt. Der Spielraum für Fehler durch eine Marke ist sehr klein und sollte trotz Wachstumszielen und Konkurrenzdruck nicht ausgereizt werden. Vor dem Hintergrund der Diskussion zum kulturellen Kapital erscheint es zudem offensichtlich, dass zu aggressive Vereinnahmungsversuche den symbolischen Status einer Community Marke gefährden und damit keine Option darstellen sollten. Beim Einsatz dieser Werbeform wird empfohlen, zusätzliche Kontrollmechanismen der mit der Vermarktung beauftragten Firmen und Medienagenturen zu lancieren, damit das Erreichen der vorgegebenen Werbeziele nicht auf Kosten des Markenimages geht. Denn es besteht ein grosses Problem, dass die Kunden bei persönlichen Medien nur beschränkt differenzieren. Unlautere Vereinnahmungsversuche einer Drittmarke wirken sich negativ auf die generelle Werbeakzeptanz und damit auf das Dialogpotenzial der eigenen Marke aus.[1400] Wenn also einzelne Konsumenten von dritter Seite plötzlich mit Medikamentenwerbung oder ähnlichem „zugespamt" werden, besteht das Risiko, dass sie sich jeglicher Werbeavance verschliessen, unabhängig davon, ob die präferierte Marke als Absender auftritt oder nicht. Daher sind Verhaltenskodizes von Bran-

[1400] Van Zandt 2004.

chenorganisationen wie der Mobile Marketing Association (MMA) oder rechtliche Rahmenbedingen hilfreich zum Schutz des Images dieses Werbekanals. Ebenfalls kann ein Mobilfunkanbieter eine Qualitätssicherungsfunktion übernehmen, indem Schutzvorkehrungen auf Systemebene geschaffen werden, auf welche die Nutzer bei Bedarf zurückgreifen können.

Ferner zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass vor allem eine positive Wahrnehmung des Mehrwertangebots in höheren Ausprägungen bei den Intentionsgrössen resultiert. Mit anderen Worten ist es möglich, durch attraktive Angebote die Aufmerksamkeit einer Zielgruppe zu gewinnen und die Auseinandersetzung mit einer Marke zu fördern. Zentral dabei sind positive Initialerfahrungen, d.h. beim ersten Kontakt müssen die Rezipienten vom Vorteil dieser Werbeform überzeugt werden. Denn wie die Zusammenhänge der Daten bei den Intentionskonstrukten zeigen, liegt hier der erfolgversprechendste Treiber für die Nutzung mobiler Werbung. Denn je mehr sich eine Person mit mobilen Diensten auseinandersetzt und je höher der individuelle Community-Koeffizient bzw. die Weiterempfehlungsabsicht ist, desto grösser fällt die Werbeakzeptanz am Ende aus. Da diese Grössen stark durch den ausgelieferten Content beeinflusst werden, kann es sich auch die stärkste Marke nicht erlauben, aus Kostengründen oder anderen Motiven fadenscheinige Mehrwertangebote anzubieten, wie Rabatte von uninteressanten Produkten. Unabhängig vom Status der Marke ist die Content-Relevanz eine Grundvoraussetzung für einen nachhaltigen Kundendialog auf mobilen Endgeräten.[1401]

Mögliche Umsetzungsempfehlungen

Die wachsende Verbreitung von Smartphones hat Mobile Advertising einen neuen Schub verliehen. Wir befinden uns mitten in einer Wachstumsphase, wo zahlreiche Marken mögliche Umsetzungspotenziale dieser Werbeform evaluieren. Schätzungen gehen davon aus, dass in nur wenigen Jahren die Mehrheit der Unternehmen in ihrem Medienmix das Mobiletelefon als Kanal berücksichtigen wird.[1402] Mobile Werbung ist facettenreich, weshalb klar zwischen einzelnen Anwendungsformen unterschieden werden sollte.[1403] Der Grossteil des Werbebudgets wird auf (anonyme) mobile Internetwerbung, wozu Banner, Werbevideos, etc. gehören, „branded content“ wie Apps, Games, etc. und mCommerce abfallen.[1404] Aber das Image des Mobiltelefons als Werbeinstrument wird sehr stark durch seine Verwendung in der direkten Kundenansprache geprägt. Un-

[1401] Vgl. Holzapfel/Holzapfel 2010; Keller 2009; Edwards et al. 2002.
[1402] Vgl. Van Boskirk 2011.
[1403] Vgl. Holland/Bammel 2006.
[1404] Vgl. Van Boskirk 2011.

abhängig davon, ob es sich hier volumenmässig um einen Nebenschauplatz handelt, schlummert in dieser Herangehensweise das grösste Irritationspotenzial. Daher wird bei allen Formen der persönlichen Interaktion auf mobilen Endgeräten von Push-Logiken klar abgeraten, auch wenn diese aus rechtlicher Sicht möglich wären. Ferner wird vorgeschlagen, dass Community Marken, die personalisierte Kundeninteraktion über mobile Endgeräte trotz des derzeitigen mobilen Hypes nur sehr selektiv und unter grösster Sorgfalt einsetzen. Sofern aber Mobile Marketing zur Marke passt, bieten sich diverse Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der operativen Markenführung. Wobei noch einmal betont wird, dass am Anfang des Community Marketing eine nachhaltige Umsetzung der Marke entlang der beschriebenen Erfolgsfaktoren stehen sollte und nicht die Diskussionen über Einsatzmöglichkeiten neuer Kanäle im Medienmix. Entscheidend für den Erfolg von Mobile Marketing und anderen Werbeformen ist letztendlich die Kraft der Marke, was bei Trendthemen gerne vergessen wird.[1405] Folgende Einsatzmöglichkeiten sind aber denkbar:

- *Mobile Marketing als flankierende Massnahme:* Bei vielen Community Aktivitäten können mobile Endgeräte als zusätzliches Kommunikationsmittel eine sinnvolle Alternative darstellen. Besonders am „point-of-sale“, bei Events oder lokalen Massnahmen wie dem Sponsoring auf Festivals bieten sich kreative Möglichkeiten, um mit Markenfans zu interagieren. Coupons, Gutscheine, Apps etc. sind dabei denkbar. Für eine Umsetzung finden sich zahlreiche spezialisierte Anbieter im Markt, wobei die grossen Netzwerkagenturen heute ebenfalls über das notwendige Know-how verfügen. Aber auch hier sollte immer bedacht werden, dass die Markeninteraktion keinen Selbstzweck darstellen darf, sondern den Kunden in seinen Zielen unterstützen und ihm einen relevanten Mehrwert stiften sollte. Nebst ökonomischen Vorteilen sind auch Entertainmentelemente oder andere Benefits denkbar. Grosses Potenzial geht von „location-based services“ (LBS) aus. Durch die Schaffung eigenständiger Anwendungen oder durch die Integration in bestehende Applikationen wie Facebook oder Foursquare können beim Einchecken in einen bestimmten Ort, direkt Benefits an die Kunden vergeben werden.[1406] Durch Bezugnahme auf örtliche Begebenheiten wie bei Messen oder durch eine Verknüpfung mobiler Kommunikation und direkter Transaktionen ergeben sich neue Anknüpfungspunkte für Kampagnen.[1407] Bekannt sind hier eine Incentivierung über Rabatte, Gratismuster,

---

[1405] Vgl. Atkin 2004; Holt 2004; Keller 2009.
[1406] Vgl. Greve 2011.
[1407] Vgl. Breyer-Meyländer 2011.

Tickets oder andere Freizeitangebote.[1408] Mobile Marketing kann zudem eine wichtige Rolle beim „product placement“ spielen. In Verbindung mit „augmented reality“ ergeben sich ganz neue Möglichkeiten für Kundeninteraktionen. Das Kommunikationserlebnis wird dadurch auf ein neues Level gebracht, indem die Realität mit Multimedia-Elementen und Bewegungsdaten kombiniert wird. Denkbar wäre bspw. eine Verknüpfung von Filmen, Videogames oder Sportveranstaltungen mit Verkaufsmassnahmen, Imagekampagnen oder Zusatzinformationen, die über das Handy eingespielt werden. Grundsätzlich aber gilt beim Mobile Marketing, wie bei jeder anderen Werbeform, dass nicht zu viele Massnahmen miteinander kombiniert werden sollten, weil sonst die Gefahr besteht, sich zu verzetteln und einen Kunden mit repetitiven Angeboten zu verärgern.

- *Mobile als Instrument zur Kundenbindung:* Sowohl die Führung eines persönlichen Kundendialogs als auch die Schaffung von attraktiven Mehrwertangeboten sind teuer. Daher sollten primär Markenfans angegangen werden und weniger Nicht-Kunden im Rahmen von Akquisitionsstrategien. Mehrwertangebote haben zudem den Vorteil, dass ihnen ein Belohnungscharakter anhaftet, mit dem loyale Markenfans für ihre Treue entschädigt werden können. Zudem sind Markenfans eher geneigt, sich auf einen Dialog mit einer Marke einzulassen. Im Rahmen von Bonusprogrammen oder anderen Aktivitäten besteht zudem die Möglichkeit, kurzfristige Aktionen zu lancieren. Eine spannende Alternative besteht darin, ein Bonusprogramm vollständig über das Handy abzuwickeln (bspw. mit einer App), weil dadurch nicht nur Kosten für die Kommunikation gespart, sondern auch zusätzliche Informationen auf Kundenseite erhoben werden können. Miles & More oder Payback bieten bereits einige mobile Services, welche als Vorlage für die eigene Entwicklung dienen können. Mobile Marketing kann auch für Marktforschungszwecke verwendet werden. Nach einem abgeschlossenen Verkaufsprozess ist es möglich, über eine mobile Befragung kurz und knapp die Qualität einer Serviceinteraktion zu erfassen. Der Kunde erhält als Gegenleistung für seinen Aufwand ein Mehrwertangebot. Dadurch lassen sich Schwachstellen im Vertriebsnetz sehr schnell ausfindig machen. Im Falle einer schlechten Erfahrung können Kunden direkte Feedbacks an die Marke abgeben. Ebenso bietet es sich an, eine Vernetzung der Kunden über das Handy zu evaluieren, wobei eine solche Leistung eher für jüngere Zielgruppen in Frage kommt.
- *Mobile Marketing Community:* Mobile Communities eignen sich auch als eigenständiges Geschäftsmodell, bei dem ein Betreiber, idealerweise ein

[1408] Vgl. Greve 2011.

Mobilfunkanbieter, seine Endkunden Drittparteien als Werbezielgruppe zur Verfügung stellt. Die Endkunden werden im Gegenzug für ihre Aufmerksamkeit entschädigt (z.B. über Rabatte, Gesprächsguthaben). Dadurch können vor allem Schnäppchenjäger oder Zielgruppen mit limitiertem Budget angesprochen werden. Auch hier zeigt sich, dass der langfristige Erfolg einer solchen Massnahme von der Qualität der Markenangebote abhängt. Betreiber haben dabei eine Qualitätssicherungsfunktion, da Kunden auf den Schutz ihrer Daten und die Attraktivität der Angebote vertrauen. Derzeit werden diese Services im Markt aber stark verdrängt durch Anbieter aus dem Internet. Marken, wie DeinDeal oder Groupon haben in jüngster Zeit grossen Erfolg mit dem Aufbau von Rabatt-Communities und werden ihrerseits ebenfalls versuchen, vermehrt den mobilen Kanal zu bewirtschaften.

- *Bewusster Verzicht auf Mobile Marketing:* Unternehmen vergessen sehr oft, den Verzicht bestimmter Massnahmen kommunikativ auszunutzen. Das Management der eigenen Kommunikationsbeziehungen birgt eine immer grössere Herausforderung für moderne Konsumenten.[1409] Die Botschaft „wir belästigen unsere Kunden nicht mit mobiler Werbung“ kann daher ein interessantes Thema für die Öffentlichkeitsarbeit darstellen. Denn Menschen laufen immer mehr Gefahr, „Sklaven der Technik“ zu werden. Die persönliche „Unerreichbarkeit“ stellt schon jetzt einen grossen Luxus dar.[1410] Somit können Mittel und Wege, der „Kommunikationsfalle“ zu entgehen, im Rahmen der Markenführung thematisiert werden.[1411] Diese Vorgehensweise setzt aber eine strikte Einhaltung dieses Versprechens voraus.

Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Eine der grossen Herausforderungen bei der Durchführung von Experimenten besteht in der Abbildung der Manipulation und in der Umsetzung des Stimulus-Materials. Diese Aspekte sind umso entscheidender, wenn eine Aussage über die Wirkung eines technischen Elements auf die Wahrnehmung und die Verhaltensintention von Konsumenten bei digitalen Services gemacht werden soll. In der starken Simplifizierung der Wirklichkeit besteht wohl auch der Hauptkritikpunkt der vorliegenden Untersuchung. Die Schwierigkeit, die Anforderungen der Forschung mit denen der Praxis zu vereinen, ist immer eine Gratwanderung. Da die Untersuchung eher explorativen Charakter hat und es um eine relative Aussage über die Wirkung eines Selbststeuerungsmechanismus geht, kann aber davon abgesehen werden. Zudem ist es offensichtlich, dass die Wirkung von Mobile Advertising von zahlreichen weiteren Einflussfaktoren (Budgetrestriktio-

[1409] Vgl. Meckel 2008.
[1410] Vgl. Meckel 2008.
[1411] Vgl. Meckel 2008.

nen, Gerätedisplays, Kontext, etc.) abhängt, die im Rahmen eines Experiments nur sehr schwer berücksichtigt werden können. Daher bedarf es weiterer wissenschaftlicher Tests und auch geeigneter Life-Experimente mit realen Werbestimuli auf mobilen Endgeräten. Nicht zuletzt, weil die Erhebung der Akzeptanz über standardisierte Messinstrumente immer nur eine Annäherung an das reale Konsumentenverhalten darstellt. Mit anderen Worten besteht die Gefahr einer Über- bzw. Unterschätzung der realen „opt-in“-Raten. Ferner sollte beim Entschluss zu einer Validierung der Fragestellung in der Praxis nicht bloss nach einer A/B-Testlogik verfahren werden. Nach Möglichkeit sollte ein sauberes experimentelles Design zugrunde gelegt werden. Sonst kann der Einfluss der einzelnen Elemente nicht hinreichend bestimmt werden.

Ein weiterer Kritikpunkt könnte in der mangelnden Praxistauglichkeit der Selbststeuerungsidee bestehen. Vermarkter sind darauf angewiesen, den Werbetreibenden eine bestimmte Anzahl an Werbekontakten und die Erreichung ihrer Transaktionsziele garantieren zu können, was bei einem solchem System nicht verbürgt werden kann. Zudem bedarf es eines sehr grossen Werbeangebots, wobei die hohen Kosten die eben beschrieben Risiken kaum rechtfertigen werden. Der Idee kommt daher im besten Fall eher die Funktion eines Zusatzangebots als die einer Kernleistung eines Vermarkters zu.

Ein weiteres Problem der Studie besteht darin, dass sich der Markt seit der Durchführung der Befragung rasant entwickelt hat und dies auch weiterhin tun wird. Neue Tarifstrukturen der Mobilfunkanbieter und leistungsfähigere Endgeräte haben das Nutzungsverhalten stark verändert. Dieser Umstand müsste bei einer erneuten Durchführung der Untersuchung berücksichtigt werden. Doch aus konzeptioneller Sicht und aufgrund der wachsenden Verbreitung von „on-demand“-Medien ist dieser Mechanismus sicherlich interessanter denn je und zwar nicht nur für jüngere Konsumenten.

Fazit der Untersuchung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit zur bestehenden Forschung zum Werbekonsumverhalten bei Mobile Marketing beiträgt. Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen Werbewahloptionen mit Einstellungskonstrukten nachgewiesen und es wird der Beweis erbracht, dass Selbststeuerungsmechanismen nur beschränkt in der Lage sind, relevante Werbezielgrössen direkt zu beeinflussen. Mit anderen Worten ist für einen erfolgreichen Kundendialog vor allem die Kraft der Marke entscheidend. Im Rahmen der persönlichen Interaktion beim Community Marketing liefern die beschrieben Mechanismen dennoch interessante Ansatzpunkte für Mobile Marketing Kampagnen.

6 Schlussbetrachtung

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, das Thema „Brand Community“ aus markenstrategischer Perspektive zu beleuchten, mit der Absicht, klare Umsetzungsempfehlungen für die Marketingpraxis zu erarbeiten. Drei Aspekte wurden dabei untersucht. Erstens wurden allgemeine Erfolgsfaktoren einer Community Marke herausgearbeitet und mit diversen Beispielen illustriert, um ein Idealbild einer Community Marke zu skizzieren. Als Ergebnis wurden ein Thesenkatalog und eine Checkliste für Marketingpraktiker entwickelt. Daran anschliessend wurden mit der Untersuchung zu Feindmarken und dem Experiment zur Selbststeuerung zwei operative Aspekte quantitativ vertieft, welche beim „Brand Community Marketing“ zukünftig an Relevanz gewinnen werden. In allen Teilen dieser Arbeit konnten konkrete Umsetzungsempfehlungen entwickelt werden, anhand derer man die Themen im unternehmerischen Alltag verankern kann. Basierend auf den erzielten Ergebnissen dieser Arbeit, lassen sich die eingangs formulierten Forschungsfragen wie folgt beantworten:

F1. Welche Eigenschaften zeichnen eine Community Marke aus?

Der besondere Status einer Community Marke ergibt sich aus einer Vielzahl von Eigenschaften, die sich in drei Kategorien gliedern lassen:

1. Brand Meaning (significance): der einzigartigen Bedeutungskraft einer Community Marke in der Konsumkultur.[1412] Diese lässt sich zurückführen auf symbolhafte Markengeschichten und -mythen, die Integration idealisierter Wertvorstellungen in die Markenbedeutung, die markenseitige Adressierung vorherrschender Widersprüche und Dynamiken in der Konsumkultur, die Authentizität und Glaubwürdigkeit der Marke sowie ihr (sub)kulturelles Markenkapital.

Community Marken stehen für einen höheren Zweck und integrieren gesellschaftliche Wertvorstellungen oder idealisierte Weltbilder in ihre Markenbedeutung. Die Bedeutungen beziehen sich in der Regel auf einen aktuellen Kontext, d.h. Community Marken schaffen Beziehungen zu vorherrschenden Dynamiken in der Konsumkultur (z.B. Wertvorstellungen, Normen, Bedürfnisse).[1413] Produkte, Leistungen und andere physische Markenmanifestationen werden zu Symbolen dieser übergeordneten Werte, welche durch den Konsum auf die Träger übergehen.[1414] Community Marken werden damit zu „lebenden Gefässen“[1415] übergeordneter Werte und Ziele eines Konsumkollektivs.[1416] Dadurch ist es solchen Marken möglich, relevante Antworten auf Widersprüchlichkeiten, persönliche Konflikte, Identitätskrisen oder Ängste ihrer Konsumenten

[1412] Vgl. Dahlén et al. 2009.
[1413] Vgl. Holt 2004.
[1414] Vgl. Atkin 2004; Holt 2004.
[1415] Vgl. O'Guinn/Muñiz Jr 2009.
[1416] Vgl. Holt 2004; Atkin 2004.

zu geben und diesen Spannungszustand zu schmälern.[1417] Die Ideale hinter einer Community Marke werden gleichfalls durch ihre glaubwürdigen Markenvertreter verbürgt und nach aussen verbreitet.[1418]

Eine Quelle dieser Markenbedeutungen bildet in der Regel eine authentische Markengeschichte mit symbolhaftem Charakter.[1419] Sie beinhaltet Mythen und Legenden, welche die Einzigartigkeit der Community Marke ausmachen und ihr eine besondere Aura verleihen.[1420] Indem sie bewusst kommerzielle Motive herunter spielen, wirken Community Marken aufgrund ihrer glaubhaften Wahrnehmung über ökonomische Interessen erhaben.[1421] Dies gelingt ihnen auch, da sie über die notwendigen Ressourcen verfügen, um sich in einem sozialen Kollektiv angemessen zu verhalten (z.B. Insiderwissen, Fähigkeiten, kulturelles Kapital).[1422]

Die Handlungen eine Community Marke stehen im Einklang mit gesellschaftlichen Normen, Werten und Glaubenssystemen.[1423] Dazu gehört, dass eine Community freiwillig die Belange ihrer Markenfans unterstützt, ohne eine direkte Gegenleistung zu verlangen und dass sie sich für soziale Fragen engagiert.[1424] Auf der Leistungsseite werden Community Marken durch überragende Produkte ihrem Markenerbe gerecht und vereinen Innovation mit bewährten Produktions- und Herstellungsverfahren.[1425]

2. Linking Value (Belonging): beschreibt den sozialen Verknüpfungswert, welcher der Community Marke und ihren Leistungen anhaftet.[1426] Er entsteht, weil die Marke ein Symbol für die Zugehörigkeit zu einer positiv belegten Gruppe, Szene oder einem Lifestyle ist, zu welchen ein Konsument aufgrund der Produktnutzung glaubt, sich hinzuzählen zu können.[1427] Als markenseitige Treiber kommen die Unterstützung von Selbstdarstellungstendenzen durch physisch-ästhetische Markenelemente und deren Replizierung in sozialen Medien, der Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls durch Partizipation und Integration in den Marketingmix sowie die Förderung sozialer Erlebnisse durch Unterstützung kundenseitiger Faszinationen durch die Community Marke.[1428]

Community Marken helfen den Menschen nicht nur ihre Individualität auszudrücken, sie stiften ein Zugehörigkeitsgefühl,[1429] weil durch ihren Konsum soziale „Links" zu attraktiven Gruppen erfahrbar werden.[1430] Die Leistungen einer Community Marke helfen Konsumenten nicht nur bei

---

[1417] Vgl. Holt 2004.
[1418] Vgl. Beverland 2009; Holt 2003.
[1419] Vgl. Beverland 2009; Beverland 2005b.
[1420] Vgl. Brown et al. 2003; Brown 1995.
[1421] Vgl. Beverland 2009; Bird/Tapp 2008; Frank 1998; Knobil 2002.
[1422] Vgl. Bourdieu 1986; Nancarrow et al. 2002; Thornton 1996; Featherstone 1991.
[1423] Vgl. Kates 2002; Kates 2004; Holt 2004.
[1424] Vgl. Mathwick et al. 2007; Glaeser 2001; Asongu 2007; Sen/Bhattacharya 2001.
[1425] Vgl. Beverland 2009
[1426] Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c; Fournier/Lee 2009.
[1427] Vgl. Holt 2004; Holt 2003; Atkin 2004.
[1428] Vgl. Ponsonby Mccabe/Boyle 2006
[1429] Vgl. Thompson/Hirschman 1995; Firat et al. 1995.
[1430] Vgl. Cova 1997; Cova/Cova 2002; Cova/Dalli 2010; Ostberg 2007.

ihren Selbstdarstellungsbestrebungen,[1431] sondern sie sind im Stande, beim Konsumenten das Gefühl zu wecken, einen relevanten Beitrag zur eigenen Lebensgeschichte sowie zu seiner Einzigartigkeit leisten zu können.[1432] Community Marken verbessern das Image oder den Status des Trägers im sozialen oder virtuellen Raum, indem sie ihn gut aussehen lassen.[1433] Dies gelingt ihnen unter anderem über das visuelle Produktdesign, mit welchen sie Alleinstellungsmerkmale schaffen,[1434] die zu bedeutungsvollen Symbolen für Dynamiken in der Konsumkultur werden (z.B. Gruppen, Lebensstile, Moden).[1435] Diese Eigenschaften werden als Bestandteile der Marke wahrgenommen und kennzeichnen den Träger als Teil der mit der Marke assoziierten Gruppe nach aussen,[1436] d.h. Konsumenten nutzen diese Symbole, um ein Statement über die eigene Person abzugeben (z.B. Status, ideales Selbst oder Gruppenzugehörigkeit).[1437] Indem emotionsgeladene Faszinationen der Kunden geteilt und mit ihren Leistungen unterstützt sowie Raum für Partizipation geschaffen werden,[1438] bringen Community Marken die Konsumenten mit attraktiven „imagined communities“ zusammen. Die Nutzung der Marke und ihrer Leistungen verleiht ihnen und ihrem Alltag eine besondere Bedeutung.[1439]

3. Menschliche Beziehungsqualitäten (humanization): jene Persönlichkeitsfacetten und Charaktermerkmale, die eine Community Marke zu einem attraktiven Beziehungspartner machen.[1440] Diese können zurückgeführt werden auf die Art und Weise, wie die Marke mit dem Kunden kommuniziert sowie ihre positiven Markenwerte, für welche die Community sie verehrt.[1441]

Community Marken fördern im Rahmen der Markenpartnerschaft eine symmetrische Kommunikationsbeziehung,[1442] d.h. sie interagieren auf gleicher Augenhöhe und behandeln Konsumenten als gleichberechtigte Gesprächspartner.[1443] Sie fördern eine ausgewogene Partnerschaft, die auf Ehrlichkeit, Respekt, Freiwilligkeit und Offenheit basiert.[1444] Community Marken sind in der Lage, sich in den Kunden hineinzuversetzen,[1445] ihm das zu erzählen, was er hören möchte und ihn durch die Kommunikation zu verzaubern.[1446] Kommunikation ist aber kein Selbstzweck, sondern liefert immer einen konkreten Nutzen und berücksichtigt den jeweiligen Kontext des

[1431] Vgl. Goffman 1959; Arnould/Price 1993; Arnould/Price 2000; Belk 1988.
[1432] Vgl. Arnould/Price 2000; Escalas/Bettman 2000.
[1433] Vgl. Nuttall 2004; Postrel 2003; Nancarrow et al. 2002; Holt 1997; Schau/Muñiz Jr 2002.
[1434] Vgl. Gobé 2007
[1435] Vgl. Holt 2004; Arnould/Price 2000; Escalas/Bettman 2000.
[1436] Vgl. Kisabaka 2001.
[1437] Vgl. Cova 1997; Cova et al. 2007c; Piacentini/Mailer 2004; Solomon 1983; Aaker et al. 2001; Sirgy 1982; Kressmann et al. 2006; Kisabaka 2001.
[1438] Vgl. Cova/Dalli 2010; Cova/Cova 2001; Cova/Cova 2002.
[1439] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Carù/Cova 2006; Carù/Cova 2003.
[1440] Vgl. Fournier 1998; Grau/Bierhoff 2002.
[1441] Vgl. Blue-Banning et al. 2004; Bell 1994; Watzlawick et al. 1969; Strübi 2009b; Holzapfel/Holzapfel 2010; Brandenberg et al. 2007; Aaker 1997.
[1442] Vgl. Watzlawick et al. 1969; Reinecke 2008.
[1443] Vgl. Blue-Banning et al. 2004; Bell 1994; Holzapfel/Holzapfel 2010; Brandenberg et al. 2007; Strübi 2009b.
[1444] Vgl. Frommeyer 2005.
[1445] Vgl. Beverland 2009; Frommeyer 2005.
[1446] Vgl. Ritzer 2005; Roberts 2005.

Konsumenten.[1447] Community Marken wahren einen gewissen Stil. Sie verkaufen sich niemals unter Wert, verbiegen sich nicht und beweisen auch in schwierigen Situationen Rückgrat.[1448] Sie respektieren die Anforderungen des Markenerbes und die damit zusammenhängenden Erwartungen der Community.[1449] Unlautere oder billige Verkaufsmethoden stellen keine Option dar, weil sie einen Status zu verteidigen haben.[1450] Im Gegenzug dürfen sie eine gewisse Zahlungsbereitschaft auf Kundenseite erwarten. Community Marken haben ein klares Profil und besitzen einen einzigartigen Mix aus menschlichen Charakterstärken.[1451] Sie wollen bewusst nicht „everybody's darling" sein.[1452] Sie polarisieren und bringen – indem sie Kontraste zu konkurrierenden Marken oder rivalisierenden Vorstellungen schaffen – klar zum Ausdruck,[1453] für was sie in der Konsumkultur *nicht* stehen.[1454] Diese Art zu kommunizieren sowie ihre einzigartigen Charakterzüge machen sie für eine Markenpartnerschaft langfristig attraktiv.

F2. Welchen Einfluss hat die „oppositional brand loyalty" auf die Communityloyalität?

Die „oppositional brand loyalty", im Sinne einer „Abgrenzungsabsicht gegenüber einer expliziten Feindmarke", hat einen mittleren Einfluss auf die Loyalität eines Mitglieds zur eigenen Community. Auf Grundlage dieser Beziehung kann über die gezielte Bewirtschaftung von Feindbildern die Loyalität gegenüber der eigenen Gruppe gestärkt werden. Als weiterer Treiber der Verbleibabsicht konnten die Gruppenidentifikation und Markenidentifikation identifiziert werden.

F3. Welchen Einfluss haben Selbststeuerungsmechanismen auf werberelevante Zielgrössen?

Selbststeuerungsmöglichkeiten sind in der Lage, Einstellungsgrössen direkt zu beeinflussen. Markenwahloptionen haben einen starken Einfluss auf die Einstellung zur Marke sowie einen mittleren Einfluss auf die Bereitschaft zur Preisgabe von persönlichen Informationen (Risikobereitschaft). Inhaltswahloptionen haben ihrerseits einen starken Einfluss auf die Einstellung zum Werbeangebot. Eine Marke und ihre Werbeangebote können durch Wahloptionen „imagetechnisch" profitieren und dadurch indirekt auf die Intentionsgrössen und die Werbeakzeptanz einwirken. Die Vorstellung aber, dass eine Marke durch einen Werbemechanismus grundsätzlich die Bereitschaft eines Konsumenten erhöhen kann, sich in Werbemassnahmen zu engagieren (z.B. Herunterladen von Angeboten, Weiterleiten von Inhalten), konnte nicht bestätigt werden. Aktuell ist sogar eher

[1447] Vgl. Brandenberg et al. 2007; Belz et al. 2007; Strübi 2009b; Barnes/Scornavacca 2004; Bauer et al. 2005.

[1448] Vgl. Thornton 1996; Bird/Tapp 2008; Kerner et al. 2007.

[1449] Vgl. Muñiz Jr/O'Guinn 2001; Kelly 1998.

[1450] Vgl. Nancarrow et al. 2002; Bird/Tapp 2008; Beverland 2009; Holt 2004.

[1451] Vgl. Hogg et al. 1990; Muñiz Jr/Hamer 2001.

[1452] Vgl. Nancarrow et al. 2002; Knobil 2002; Roberts 2004.

[1453] Vgl. Esch 2009; Thompson et al. 2006.

[1454] Vgl. Muñiz Jr/Hamer 2001; Ogilvie 1987; Bosnjak/Rudolph 2008.

das Gegenteil der Fall. Die Daten bestätigen einen leicht negativen Einfluss zwischen beiden Wahloptionen und der Werbeakzeptanz sowie zwischen der „Möglichkeit zur Inhaltswahl“ und der Risikobereitschaft. Diese Ergebnisse können durch eine grosse Skepsis der Konsumenten gegenüber Werbung auf dem Mobiltelefon und den mangelnden Erfahrungswerten erklärt werden.

Literatur

Aaker, D. (1994): Building a brand: The Saturn story, in: California Management Review, 36, 2, S.114-133.

Aaker, D. (2002): Building strong brands, New York, Free Press.

Aaker, D./Bruzzone, D. E. (1985): Causes of irritation in advertising, in: Journal of Marketing, 49, 2, S.47-57.

Aaker, D./Joachimsthaler, E. (1999): The lure of global branding, in: Harvard Business Review, 77, 6, S.137-146.

Aaker, D./Joachimsthaler, E. (2000): Brand leadership, New York, Free Press.

Aaker, J. (1997): Dimensions of brand personality, in: Journal of Marketing Research, 34, 3, S.347-356.

Aaker, J. (1999): The malleable self: The role of self-expression in persuasion, in: Journal of Marketing Research, 36, 1, S.45-57.

Aaker, J. (2000): Accessibility or diagnosticity? Disentangling the influence of culture on persuasion processes and attitudes, in: Journal of Consumer Research, 26, 4, S.340-357.

Aaker, J./Benet-Martínez, V./Garolera, J. (2001): Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constucts, in: Journal of Personality & Social Psychology, 81, 3, S.492-508.

Aaker, J./Fournier, S./Brasel, S. A. (2004): When good brands do bad, in: Journal of Consumer Research, 31, 1, S.1-16.

Adidas (2012): Webseite des Unternehmens, (http://www.adidas.de/neo/adidas %20Neo,de_DE,sc.html), Zugriff: 20.07.2012.

Adjei, M. T./Noble, S. M./Noble, C. H. (2010): The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 38, 5, S.634-653.

Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior, in: Organizational behavior and human decision processes, 50, 2, S.179-211.

Ajzen, I. (2005): Attitudes, personality and behavior, New York, Open University Press.

Akaah, I. P./Korgaonkar, P. K./Lund, D. (1995): Direct marketing attitudes, in: Journal of Business Research, 34, 3, S.211-219.

Alexander, M. (1996): The Myth at the Heart of the Brand. Paper presented at ESOMAR Conference, (www.semioticsolutions.com), Zugriff: 25.09.2011.

Algesheimer, R. (2004): Brand Communities: Begriff, Grundmodell und Implikationen, Bamberg, Difo-Druck.

Algesheimer, R./Borle, S./Dholakia, U./Singh, S. (2010): The Impact of Customer Community Participation on Customer Behaviors: An Empirical Investigation, in: Marketing Science, 29, 4, S.756-769.

Algesheimer, R./Dholakia, P. (2006): Do customer communities pay off, in: Harvard Business Review, 84, 11, S.26-30.

Algesheimer, R./Dholakia, U./Herrmann, A. (2005): The social influence of brand community: Evidence from European car clubs, in: Journal of Marketing, 69, 3, S.19-34.

Algesheimer, R./Herrmann, A./Dimpfel, M. (2006): Die Wirkung von Brand Communities auf die Markenloyalität: eine dynamische Analyse im Automobilmarkt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76, 9, S.933-958.

Allison, R. I./Uhl, K. P. (1964): Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception, in: Journal of Marketing Research, 1, 3, S.36-39.

Anderson, C. J. (2003): The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion, in: Psychological bulletin, 129, 1, S.139-167.

Armstrong, G./Harker, M./Kotler, P./Brennan, R. (2009): Marketing: an introduction, Harlow, Pearson Education.

Arnould, E. (2008): Commercial mythology and the global organization of consumption, in: Advances in Consumer Research, 35, 1, S.67-71.

Arnould, E./Price, L. (1993): River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter, in: Journal of Consumer Research, 20, 1, S.24-45.

Arnould, E./Price, L. (2000): Authenticating acts and authoritative performances: Questing for self and community, in: Ratneshwar, S./Mick, D./Huffman, C. (Hrsg.): The Why of Consumption: Contemporary perspectives on consumer motives, goals and desires, S. 140-163, London, Routledge.

Arnould, E./Price, L./Zinkhan, G. M. (2004): Consumers, New York, McGraw Hill Irwin.

Arnould, E./Thompson, C. (2005): Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research, in: Journal of Consumer Research, 31, 4, S.868-882.

Aronson, E./Wilson, T. D./Akert, R. D. (2009): Social Psychology, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Asongu, J. (2007): The legitimacy of strategic corporate social responsibility as a marketing tool, in: Journal of Business and Public Policy, 1, 1, S.1-12.

Atkin, D. (2004): The culting of brands: When customers become true believers, London, Portfolio.

Aull, M. (2011): Outfit nach Mass. Starke Wirkung. Auch für Sie?, (http://aull.de/massanzug-geldwert), Zugriff: 25.08.2011.

Azevedo, C./Herriges, J./Kling, C. (2003): Combining revealed and stated preferences: consistency tests and their interpretations, in: American Journal of Agricultural Economics, 85, 3, S.525-537.

Azoulay, A./Kapferer, J. N. (2003): Do brand personality scales really measure brand personality?, in: The Journal of Brand Management, 11, 2, S.143-155.

Bachmann, C./Müller, R. (2010): Integriertes Multichannel Marketing: Innovativer Zugang zum Kunden, in: Marketing Review St. Gallen, 27, 2, S.21-26.

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W. (2006): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin, Springer.

BadAds (2002): Chokin' on Coke, (http://www.badads.org/july02.shtml), Zugriff: 19.11.2011.

Bagozzi, R. (1977): Structural equation models in experimental research, in: Journal of Marketing Research, 14, 2, S.209-236.

Bagozzi, R./Dholakia, U. (2002): Intentional social action in virtual communities, in: Journal of Interactive Marketing, 16, 2, S.2-21.

Bagozzi, R./Dholakia, U. (2006a): Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities, in: International Journal of Research in Marketing, 23, 1, S.45-61.

Bagozzi, R./Dholakia, U. (2006b): Open source software user communities: A study of participation in Linux user groups, in: Management Science, 52, 7, S.1099-1115.

Bagozzi, R./Yi, Y. (1989): On the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs, in: Journal of Marketing Research, 26, 3, S.271-284.

Bailom, F./Hinterhuber, H./Matzler, K./Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 18, 2, S.117-126.

Bamba, F./Barnes, S. J. (2007): SMS advertising, permission and the consumer: A study, in: Business Process Management Journal, 13, 6, S.815-829.

Banister, E. N./Hogg, M. K. (2004): Negative symbolic consumption and consumers' drive for self-esteem: The case of the fashion industry, in: European Journal of Marketing, 38, 7, S.850-868.

Barnes, S./Scornavacca, E. (2004): Mobile marketing: the role of permission and acceptance, in: International Journal of Mobile Communications, 2, 2, S.128-139.

Barwise, P./Strong, C. (2002): Permission-based mobile advertising, in: Journal of Interactive Marketing, 16, 1, S.14-24.

Base (2011): Webseite der Unternehmung, (www.base.de), Zugriff: 10.11.2011.

Bassen, A./Jastram, S./Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility, in: Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik (zfwu), 6, 2, S.231–236.

Batey, M. (2008): Brand meaning, London, Routledge.

Batra, R./Ray, M. L. (1986): Affective responses mediating acceptance of advertising, in: Journal of Consumer Research, 13, 2, S.234-249.

Batra, R./Stayman, D. (1990): The role of mood in advertising effectiveness, in: Journal of Consumer Research, 17, 2, S.203-214.

Baudrillard, J. (1998): The consumer society: Myths and structures, London, Sage Publications.

Bauer, H./Barnes, S./Reichardt, T./Neumann, M. (2005): Driving Consumer Acceptance of Mobile Marketing: A Theoretical Framework and Empirical Study, in: Journal of Electronic Commerce Research, 6, 3, S.181-192.

Bauer, R. A./Greyser, S. A. (1968): Advertising in America: The consumer view, Boston, Harvard University.

Baumgartner, E. (2007): Brand Communities als neue Markenwelten: Wie Unternehmen Markennetzwerke initiieren, fördern und nutzen, Heidelberg, Redline Wirtschaft.

Bearden, W. O./Netemeyer, R. G. (1999): Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research, London, Sage.

Beck, J. (2007): The sales effect of word of mouth: a model for creative goods and estimates for novels, in: Journal of Cultural Economics, 31, 1, S.5-23.

Becker, O. A. (2008): Was hält Partnerschaften zusammen? Psychologische und soziologische Erklärungsansätze zum Erfolg von Paarbeziehungen, Aachen, VS Verlag.

Belanger, F./Hiller, J. S./Smith, W. J. (2002): Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes, in: Journal of Strategic Information Systems, 11, 3/4, S.245-270.

Belk, R. (1988): Possessions and the extended self, in: Journal of Consumer Research, 15, 2, S.139-168.

Belk, R./Wallendorf, M./Sherry Jr, J. (1989): The Sacred and the Profane: Theodicy on the Odyssey, in: Journal of Consumer Research, 16, 1, S.1-38.

Bell, C. R. (1994): Customers as partners: Building relationships that last, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Belson, K./Bremner, B. (2003): Hello Kitty: the remarkable story of Sanrio and the billion dollar feline phenomenon, Singapore, John Wiley & Sons.

Belz, C./Giger, A./Jelden, J./Wippermann, P. (2007): Neue Prinzipien für das Marketing, in: Belz, C./Giger, A./Jelden, J./Wippermann, P./Schögel, M./Tomczak, T. (Hrsg.): Innovation Driven Marketing, S. 35-48, Wiesbaden, Gabler.

Ben & Jerry's (2011): Mission Statement der Unternehmung Ben & Jerry's, (http://www.benjerry.com/activism/mission-statement/), Zugriff: 28.07.2011.

Bender, T. (1978): Community and social change in America, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press

Berkowitz, L. (1972): Social norms, feelings, and other factors affecting helping and altruism, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Vol. 6, S. 63-108, New York, Academic Press.

Berkowitz, M. (1987): Product shape as a design innovation strategy, in: Journal of Product Innovation Management, 4, 4, S.274-283.

Berluti (2011): Webpage der Firma Berluti, (www.berluti.com), Zugriff: 12.02.2011.

Beverland, M. B. (2005a): Brand management and the challenge of authenticity, in: Journal of Product & Brand Management, 14, 7, S.460-461.

Beverland, M. B. (2005b): Crafting Brand Authenticity: The Case of Luxury Wines, in: Journal of Management Studies, 42, 5, S.1003-1029.

Beverland, M. B. (2006): The "real thing": Branding authenticity in the luxury wine trade, in: Journal of Business Research, 59, 2, S.251-258.

Beverland, M. B. (2009): Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands, New York, Palgrave Macmillan.

Bhattacharya, C./Elsbach, K. D. (2002): Us versus them: The roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives, in: Journal of Public Policy & Marketing, 21, 1, S.26-36.

Bhattacharya, C./Sen, S. (2003): Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies, in: Journal of Marketing, 67, 2, S.76-88.

Bhattacherjee, A. (2001): An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance, in: Decision Support Systems, 32, 2, S.201-214.

Biel, A. L. (1990): Love the ad. Buy the product? Why Liking the Advertisement and Preferring the Brand Aren't Strange Bedfellows After All, in: Admap, 26, September, S.21-25.

Bierhoff, H. W. (2006): Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch, Berlin, W. Kohlhammer Verlag.

Bird, S./Tapp, A. (2008): Social Marketing and the Meaning of Cool, in: Social Marketing Quarterly, 14, 1, S.18-29.

Blahnik (2011): Webseite der Unternehmung, (http://www.manoloblahnik.com), Zugriff: 04.05.2011.

Bloch, P. H. (1995): Seeking the ideal form: Product design and consumer response, in: Journal of Marketing, 59, 3, S.16-29.

Blue-Banning, M./Summers, J. A./Frankland, H. C./Nelson, L. L./Beegle, G. (2004): Dimensions of family and professional partnerships: Constructive guidelines for collaboration, in: Exceptional children, 70, 2, S.167-184.

Bollen, K. (1989): Structural Equations with Latent Variables, New York, John Wiley & Sons.

Bone, P. (1992): Determinants of word-of-mouth communications during product consumption, in: Advances in Consumer Research, 19, 1, S.579-583.

Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler, Berlin, Springer.

Bosnjak, M./Rudolph, N. (2008): Undesired self-image congruence in a low-involvement product context, in: European Journal of Marketing, 42, 5/6, S.702-712.

Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Franfurt a. M., Suhrkamp.

Bourdieu, P. (1986): The forms of capital, in: Richardson, J.E. (Hrsg.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, S. 241-258, Santa Barbara, Greenword Press.

Brandenberg, A./Herrmann, A./Rösger, J. (2007): „The Deer has now a Gun!“–Von der neuen Macht der Konsumenten, in: Belz, C./Schögel, M./Tomczak, T. (Hrsg.): Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marketinglösung, S. 67-70, Wiesbaden, Gabler.

Brandmeyer, K./Schmidt, M. (2001): Der „Genetische Code der Marke “als Management-Werkzeug, in: Brandmeyer, K./Deichsel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik 2000/2001, S. 271-290, Frankfurt, Deutscher Fachverlag.

Brehm, J. (1966): A theory of psychological reactance, New York, Academic Press

Brehm, J. (1972): Responses to loss of freedom, Morristown, General Learning Press.

Breitenbach, C. S./Van Doren, D. C. (1998): Value-added marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet, in: Journal of Consumer Marketing, 15, 6, S.558-575.

Breyer-Meyländer, T. (2011): Mehr als nur ein „Communication Shift“: Neue Formen des Mediamix im lokalen Markt, in: Management Review St.Gallen, 28, 5, S.22-27.

Broderick, A./MacLaran, P./Ma, P. (2003): Brand meaning negotiation and the role of the online community: a mini case study, in: Journal of Customer Behaviour, 2, 1, S.75-103.

Brown, S. (1995): Postmodern Marketing, London, International Thomson Business Press.

Brown, S./Kozinets, R./Sherry Jr, J. (2003): Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning, in: Journal of Marketing, 67, 3, S.19-33.

Brown, S./Stayman, D. M. (1992): Antecedents and Consequences of Attitude Toward the Ad: A Meta-Analysis, in: Journal of Consumer Research, 19, 1, S.34-51.

Brownlie, D./Hewer, P./Treanor, S. (2007): Sociality in motion: exploring logics of tribal consumption among cruisers, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer tribes, S. 109-128, Oxford, Elsevier.

Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, Gabler.

Bruner, G./Hensel, P. J./James, K. E. (2009): Marketing scales handbook, Chicago, American Marketing Association.

Bughin, J./Chui, M. (2010): The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday, McKinsey Quaterly, December, (http://www.mckinseyquarterly.com/Orga nization/Strategic_Organization/The_rise_of_the_networked_enterprise_Web_20_fi nds_its_payday_2716), Zugriff: 13.09.2011.

Bughin, J./Jui, M./Johnson, B. (2008): The next step in open innovation. Studie von McKinsey & Co (http://www.mckinsey.com/clientservice/bto/pointofview /pdf/ the_ next_step_innovation.pdf), Zugriff: 8.11.2011.

Burberry (2012): Strategie des Unternehmens, (http://www.burberryplc.com/ about_burberry/our_strategy), Zugriff: 29.07.2012.

Burmann, C./Schallehn, M. (2010): Konzeptualisierung von Marken-Authentizität, Arbeitspapier Nr.44 Bremen, Universität Bremen.

Burmann, C./Zeplin, S. (2005): Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, in: The Journal of Brand Management, 12, 4, S.279-300.

Burton (2007): Back in the Day: an in-depth Look at the History of Snowboarding and Burton Snowboards, (http://demandware.edgesuite.net/aadf_prd/on/demandware. static/Sites-Burton_GLOBAL-Site/Sites-Burton_GLOBAL-Library/default/v1317944556759/pdfs/BackintheDay.pdf), Zugriff: 8.10.2011.

BVDW (2011): 10 Thesen zur Zukunft von Social Media in 2011, (http://www.bvdw.org/medien/bvdw-10-thesen-zur-zukunft-von-social-media-in-2011?media=2684), Zugriff: 13.09.2011.

Byrne, B. M. (2002): Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, New York, Routledge.

Carroll, A. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, in: Business Horizons, 34, 4, S.39-48.

Carroll, A./Ahuvia, A. C. (2006): Some antecedents and outcomes of brand love, in: Marketing Letters, 17, 2, S.79-89.

Carroll, A./Barnes, S. J./Scornavacca, E./Fletcher, K. (2007): Consumers perceptions and attitudes towards SMS mobile marketing in New Zealand, in: International Journal of Advertising, 26, 1, S.79-98.

Carù, A./Cova, B. (2003): Revisiting consumption experience, in: Marketing Theory, 3, 2, S.267-286.

Carù, A./Cova, B. (2006): How to facilitate immersion in a consumption experience: appropriation operations and service elements, in: Journal of Consumer Behaviour, 5, 1, S.4-14.

Casaló, L./Flavián, C./Guinalíu, M. (2008): Promoting consumer's participation in virtual brand communities: a new paradigm in branding strategy, in: Journal of Marketing Communications, 14, 1, S.19-36.

Cawley, R. (2011): Take caution when connecting: 8 risks you are taking with social media marketing, in: Public Relations Tactics, 18, 6, S.16-17.

Chaudhuri, A./Holbrook, M. B. (2001): The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, in: The Journal of Marketing, 65, 2, S.81-93.

Chaudhuri, A./Holbrook, M. B. (2002): Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect, in: The Journal of Brand Management, 10, 1, S.33-58.

Cheung, G. W./Rensvold, R. B. (2002): Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance, in: Structural Equation Modeling, 9, 2, S.233-255.

Chiu, C.-Y./Cheng, S. Y. Y. (2007): Toward a Social Psychology of Culture and Globalization: Some Social Cognitive Consequences of Activating Two Cultures Simultaneously, in: Social and Personality Psychology Compass, 1, 1, S.84-100.

Cho, C.-H./Cheon, H. J. (2004): Why Do People Avoid Advertising on the Internet?, in: Journal of Advertising, 33, 4, S.89-97.

Clee, M./Wicklund, R. (1980): Consumer behavior and psychological reactance, in: Journal of Consumer Research, 6, 4, S.389-405.

Coates, C. (2000): An encyclopedia of the wines and domaines of France, Berkeley, Univ of California Press.

Cohen, B./Greenfield, J./Maran, M. (1997): Ben Jerry's Double Dip: Lead with Your Values and Make Money, Too, New York, Simon & Schuster.

Commerzbank (2011): Kundenbeirat der Commerzbank, (https://www.commerzbank-kundenbeirat.de/), Zugriff: 15.09.2011.

Consors, C. (2011): Unsere Community, (https://www.cortalconsors.de/Wissen-und-Tools/Community), Zugriff: 3.02.2011.

Cova, B. (1996a): The postmodern explained to managers: Implications for marketing, in: Business Horizons, 39, 6, S.15-23.

Cova, B. (1996b): What postmodernism means to marketing managers, in: European Management Journal, 14, 5, S.494-499.

Cova, B. (1997): Community and consumption, in: European Journal of Marketing, 31, 3/4, S.297-316.

Cova, B./Cova, V. (2001): Tribal aspects of postmodern consumption research: The case of French in-line roller skaters, in: Journal of Consumer Behaviour, 1, 1, S.67-76.

Cova, B./Cova, V. (2002): Tribal marketing, in: European Journal of Marketing, 36, 5/6, S.595-620.

Cova, B./Dalli, D. (2010): The Linking Value in Experiental Marketing: Acknowledging the Role of Working Consumers, in: Maclaran, P./Stern, B./Tadajewski, M./Saren, M. (Hrsg.): The SAGE handbook of marketing theory, S. 476-493, London, Sage.

Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (2007a): Tribes, Inc.: the new world of tribalism, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer Tribes, S. 3-26, Oxford, Elsevier.

Cova, B./Pace, S. (2006): Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment - the case "my Nutella The Community", in: European Journal of Marketing, 40, 9/10, S.1087-1105.

Cova, B./Pace, S./Park, D. J. (2007b): Global brand communities across borders: the Warhammer case, in: International Marketing Review, 24, 3, S.313-329.

Cova, B./Shankar, A./Kozinets, R. (2007c): Consumer Tribes, Oxford, Elsevier.

Cronin, J./Menelly, N. (1992): Discrimination vs. avoidance:" Zipping" of television commercials, in: Journal of Advertising, 21, 2, S.1-7.

Dahlén, M./Lange, F./Smith, T. (2009): Marketing communications: a brand narrative approach, Chichester, West Sussex, Wiley.

Daniel, B./Schwier, R./McCalla, G. (2003): Social capital in virtual learning communities and distributed communities of practice, in: Canadian Journal of Learning and Technology, 29, 3, S.113-139.

Davis, F. D. (1989): Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, in: MIS quarterly, 13, 3, S.319-340.

De Chernatony, L. (1999): Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, in: Journal of Marketing Management, 15, 1, 3, S.157-179.

De Valck, K. (2007): The war of the eTribes: Online conflicts and communal consumption, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer tribes, S. 260-274, Oxford, Elsevier.

Deloitte (2011): The next decade in global wealth among millionaire households, (http://www.deloitte.com/assets/DcomAustria/Local%20Assets/Documents/Studien/FSI/att_Next%20Decade%20in%20Global%20Wealth%20Executive%20Summary.pdf), Zugriff: 23.09.2011.

Denegri-Knott, J. (2006): Consumers behaving badly: Deviation or innovation? Power struggles on the web, in: Journal of Consumer Behaviour, 5, 1, S.82-94.

Deutsche Bahn (2011): Kundenbeirat der deutschen Bahn, (http://www.deutschebahn.com/site/bahn/de/bahnwelt/kundenbeirat/kundenbeirat.html), Zugriff: 15.09.2011.

Dhar, R. (1997): Consumer preference for a no-choice option, in: Journal of Consumer Research, 24, 2, S.215-231.

Dholakia, U. M./Bagozzi, R. P./Pearo, L. K. (2004): A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities, in: International Journal of Research in Marketing, 21, 3, S.241-263.

Diamond, N./Sherry Jr, J. F./Muñiz Jr, A. M./McGrath, M. A./Kozinets, R./Borghini, S. (2009): American Girl and the Brand Gestalt: Closing the Loop on Sociocultural Branding Research, in: Journal of Marketing, 73, 3, S.119-134.

Dickson, E. J. (1998): Interview: Olga Berluti: Shoes with souls (http://www.independent.co.uk/life-style/interview-olga-berluti--shoes-with-souls-1167895.html), Zugriff: 12.02.2011.

Dillard, J./Shen, L. (2005): On the nature of reactance and its role in persuasive health communication, in: Communication Monographs, 72, 2, S.144-168.

Dilts, R./DeLozier, J. (2000): Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding, NLP University Press, Scotts Valley.

Dröge, C. (1989): Shaping the Route to Attitude Change: Central vs. Peripheral Processing Through Comparative vs. Non-Comparative Advertising, in: Journal of Marketing Research, 26, 2, S.193-204.

Duan, W./Gu, B./Whinston, A. B. (2008a): Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data, in: Decision Support Systems, 45, 4, S.1007-1016.

Duan, W./Gu, B./Whinston, A. B. (2008b): The dynamics of online word-of-mouth and product sales. An empirical investigation of the movie industry, in: Journal of Retailing, 84, 2, S.233-242.

Duck, S. (1995): Some Interpersonal Processes of Relationships, in: Vanzetti, N./Duck, S. (Hrsg.): A Lifetime of Relationships, S. 17-38, Pacific Grove, Brooks/Cole Pub Co.

Duden (2011): Duden online, (www.duden.de), Zugriff: 25.09.2011.

Dutton, J. E./Dukerich, J. M./Harquail, C. V. (1994): Organizational images and member identification, in: Administrative Science Quarterly, 39, 2, S.239-263.

Dziemba, O./Pock, B./Steinle, A. (2007): Lebensstile 2020: Eine Typologie für Gesellschaft, Konsum und Marketing, Zukunfts Institut.

E-Plus Gruppe (2011): Webseite der Unternehmung, (www.eplus-gruppe.de/), Zugriff: 10.11.2011.

E Plus (2011): Bei Base entscheiden die Kunden mit, (http://newsdesk.eplus-gruppe.de/bei-base-entscheiden-kunden-mit/), Zugriff: 15.09.2011.

Economist (2011): Get online (http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/01/advertising_spending), Zugriff: 26.11.2011.

Edwards, S. M./Li, H./Lee, J.-H. (2002): Forced Exposure and Psychological Reactance: Antecedents and Consequences of the Perceived Intrusiveness of Pop-up Ads, in: Journal of Advertising, 31, 3, S.83-95.

Ellemers, N./Kortekaas, P./Ouwerkerk, J. W. (1999): Self categorisation, commitment to the group and group self esteem as related but distinct aspects of social identity, in: European Journal of Social Psychology, 29, 2/3, S.371-389.

Elliott, R./Wattanasuwan, K. (1998): Brands as symbolic resources for the construction of identity, in: International Journal of Advertising, 17, 2, S.131-144.

Ellison, N./Heino, R./Gibbs, J. (2006): Managing Impressions Online: Self Presentation Processes in the Online Dating Environment, in: Journal of Computer Mediated Communication, 11, 2, S.415-441.

Englis, B. G./Solomon, M. R. (1995): To Be and Not to Be: Lifestyle Imagery, Reference Groups, and" The Clustering of America", in: Journal of Advertising, 24, 1, S.13-28.

English, H. S. (2012): Belvedere Vodka Under Fire For Rape Ad, (http://www.inquisitr.com/210810/belvedere-vodka-under-fire-for-rape-ad/), Zugriff: 20.07.2012.

Erdem, T./Swait, J./Valenzuela, A. (2006): Brands as signals: A cross-country validation study, in: Journal of Marketing, 70, 1, S.34-49.

Escalas, J. (2004): Narrative processing: Building consumer connections to brands, in: Journal of Consumer Psychology, 14, 1/2, S.168-180.

Escalas, J./Bettman, J. (2000): Using narratives to discern self-identity related consumer goals and motivations, in: Ratneshwar, S./Mick, D./Huffman, C. (Hrsg.): The why of consumption: contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires, S. 237-258, London, Routledge.

Escalas, J./Bettman, J. (2003): You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections to Brands, in: Journal of Consumer Psychology, 13, 3, S.339-348.

Escalas, J./Bettman, J. (2005): Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning, in: Journal of Consumer Research, 32, 3, S.378-389.

Esch, F. R. (2001): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, S. 131-164, Wiesbaden, Gabler.

Esch, F. R. (2009): Was Marken von Sportclubs lernen können, in: absatzwirtschaft, 52, 8, S.38-40.

Esser, H. (1999): Soziologie. Spezieller Grundlagen. Bd. 1: Situationslogik und Handeln Frankfurt/New York, Campus Verlag.

Featherstone, M. (1991): Consumer Culture and Postmodernism, London, Sage.

Feder, R. (2007): Billboards That Know You by Name, (http://www.nytimes.com /2007/01/29/business/media/29cooper.html?ex=1327726800&en=4bdb087fbca2205f&ei=5090&partner=rssuserland&emc=rss), Zugriff: 12.04.2010.

Festinger, L. (1950): Informal social communication, in: Psychological review, 57, 5, S.271-282.

Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press.

Firat, A./Dholakia, N. (2003): Consuming people: From political economy to theaters of consumption, London, Routledge.

Firat, A./Dholakia, N./Venkatesh, A. (1995): Marketing in a Postmodern World, in: European Journal of Marketing, 29, 1, S.40-56.

Firat, A./Venkatesh, A. (1995): Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption, in: Journal of Consumer Research, 22, 3, S.239-267.

First, I. (2009): Brand meaning and its creation in a cross-cultural context. Dissertation der Universität St.Gallen, Schaan, Gutenberg.

Fisch, M./Gscheidle, C. (2008): Mitmachnetz Web 2.0: Rege Beteiligung nur in Communitys, in: media perspektiven, 7, 1, S.356-364.

Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research, Reading, Addison-Wesley.

Fisher, R. J. (1998): Group-derived consumption: The role of similarity and attractiveness in identification with a favorite sports team, in: Advances of Consumer Research, 25, 1, S.283-288.

Fiske, S. T./Xu, J./Cuddy, A. C./Glick, P. (1999): (Dis) respecting versus (dis) liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth, in: Journal of Social Issues, 55, 3, S.473-489.

Fong, J./Burton, S. (2006): Online word-of-mouth: a comparison of American and Chinese discussion boards, in: Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 18, 2, S.146-156.

Fornell, C./Larcker, D. (1981): Evaluation of Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, 18, 1, S.39-50.

Fournier, S. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, 24, 4, S.343-353.

Fournier, S./Lee, L. (2009): Getting brand communities right, in: Harvard Business Review, 87, 4, S.105-111.

Fournier, S./McAlexander, J./Schouten, J./Sensiper, S. (2000): Building brand community on the Harley-Davidson posse ride, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

Fournier, S./Yao, J. L. (1997): Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships, in: International Journal of Research in Marketing, 14, 5, S.451-472.

Frank, T. (1998): The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism, Chicago, University Press.

Franke, N./Keinz, P./Steger, C. J. (2009): Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?, in: Journal of Marketing, 73, 5, S.103-121.

Franke, N./Piller, F. (2004): Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market, in: Journal of Product Innovation Management, 21, 6, S.401-415.

Freling, T. H./Forbes, L. P. (2005): An examination of brand personality through methodological triangulation, in: Journal of Brand Management, 13, 2, S.148-162.

Frommeyer, A. (2005): Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen: Konzeptualisierung und empirische Prüfung, Wiesbaden, Gabler.

Fuller, J./Jawecki, G./Muhlbacher, H. (2007): Innovation creation by online basketball communities, in: Journal of Business Research, 60, 1, S.60-71.

Gamm, G./Putnam, R. D. (1999): The Growth of Voluntary Associations in America, 1840-1940, in: Journal of Interdisciplinary History, 29, 4, S.551-555.

Gao, T. T./Sultan, F./Rohm, A. J. (2010): Factors influencing Chinese youth consumers' acceptance of mobile marketing, in: Journal of Consumer Marketing, 27, 7, S.574-583.

Gefen, D. (2000): E-commerce: the role of familiarity and trust, in: Omega, 28, 6, S.725-737.

Gilg, A./Barr, S./Ford, N. (2005): Green consumption or sustainable lifestyles? Identifying the sustainable consumer, in: Futures, 37, 6, S.481-504.

Gladwell, M. (1997): The Coolhunt, The New Yorker, 17. März, (http://www.gladwell.com/1997/1997_03_17_a_cool.htm), Zugriff: 12.09.2008.

Glaeser, E. L. (2001): The Formation of Social Capital, in: Canadian Journal of Policy Research, 2, 1, S.34-40.

Gobé, M. (2007): Brandjam: Humanizing Brands Through Emotional Design, New York, Allworth Press.

Godin, S. (1999): Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers, New York, Simon & Schuster.

Goffman, E. (1959): The presentation of self in everyday life, New York, Doubleday.

Goh, K. Y./Heng, C. S./Lin, Z. (2012): Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative Impact of User- and Marketer-Generated Content, in: SSRN, Working Paper, 1-38.

Goldberg, L. R. (1990): An alternative description of personality: The Big-Five factor structure, in: Journal of Personality and Social Psychology, 59, 6, S.1216-1229.

Goldberg, L. R. (1992): The development of markers for the Big-Five factor structure, in: Psychological Assessment, 4, 1, S.26-42.

Google Wallett (2011): Webseite von Google Wallet, (http://www.google.com/ wallet/vision.html), Zugriff: 27.10.2011.

Goulding, C./Saren, M. (2007): ‘Gothic’entrepreneurs: a study of the subcultural commodification process, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer tribes, S. 227-243, Oxford, Elsevier.

Gouthier, M. (2004): Customer Empowerment im Internet, in: Wiedmann, K.P./Buxel, H./Frenzel, P./Walsh, G. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet: Konzepte - Erfahrungen - Methoden, S. 229-253, Wiesbaden, Gabler.

Grau, I./Bierhoff, H. W. (2002): Sozialpsychologie der Partnerschaft, Berlin, Springer.

Grayson, K. (2002): Telling the Difference: Consumer Evaluations of Authentic and Inauthentic Marketing Offerings, in: Advances In Consumer Research, 29, 1, S.44-45.

Grayson, K./Martinec, R. (2004): Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings, in: Journal of Consumer Research, 31, 2, S.296-312.

Greenpeace (2010): Webpage von Greenpeace, (http://www.greenpeace.org /international/en/campaigns/climate-change/kitkat/), Zugriff: 14.07.2012.

Greve, G. (2011): Social CRM: ganzheitliches Beziehungsmanagement mit Social Media, in: Marketing Review St. Gallen, 28, 5, S.16-21.

Grewal, R./Cote, J. A./Baumgartner, H. (2004): Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing, in: Marketing Science, 23, 4, S.519-529.

Griffin, A./Hauser, J. R. (1993): The voice of the customer, in: Marketing Science, 12, 1, S.1-27.

Griskevicius, V./Tybur, J. M./Van den Bergh, B. (2010): Going green to be seen: Status, reputation, and conspicuous conservation, in: Journal of Personality and Social Psychology, 98, 3, S.392.

Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft, Berlin, Suhrkamp.

Gross, P. (1999): Ich-Jagd, Berlin, Suhrkamp.

Gross, P. (2008): Jenseits der Erlösung: die Wiederkehr der Religion und die Zukunft des Christentums, Bielefeld, transcript Verlag.

Grove, S. J./Fisk, R. P./Pickett, G. M./Kangun, N. (1996): Going green in the service sector: Social responsibility issues, implications and implementation, in: European Journal of Marketing, 30, 5, S.56-66.

Gusfield, J. (1978): Community: A critical response, New York, Harper & Row.

Ha, L. (1996): Observations: Advertising clutter in consumer magazines: Dimensions and effects, in: Journal of Advertising Research, 36, 4, S.76-84.

Ha, L./McCann, K. (2008): An integrated model of advertising clutter in offline and online media, in: International Journal of Advertising, 27, 4, S.569-592.

Haghirian, P./Madlberger, M./Tanuskova, A. (2005): Increasing Advertising Value of Mobile Marketing-An Empirical Study of Antecedents, in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05), 1, 1, S.1-10.

Hallowell, R. (1996): The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study, in: International Journal of Service Industry Management, 7, 4, S.27-42.

Hanley, M./Becker, M. (2008): Cell phone usage and advertising acceptance among college students: A four-year analysis, in: International Journal of Mobile Marketing, 3, 1, S.67-80.

Hanley, M./Becker, M./Martinsen, J. (2006): Factors influencing mobile advertising acceptance: will incentives motivate college students to accept mobile advertisements?, in: International Journal of Mobile Marketing, 1, 1, S.50–58.

Harley Davidson (2011): Harley Owners Group, (http://www.harley-davidson.com/en_US/Content/Pages/HOG/HOG.html), Zugriff: 21.03.2011.

Harris, L./Goode, M. (2004): The Four Levels of Loyalty and the Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics, in: Journal of Retailing, 80, 2, S.139-158.

Hartmann, J./Tauber, A. (2012): Adidas will mit H&M und Zara um Jugend kämpfen, (http://www.welt.de/wirtschaft/article13845783/Adidas-will-mit-H-amp-M-und-Zara-um-Jugend-kaempfen.html), Zugriff: 20.07.2012.

Hatch, M. J./Schultz, M. (2003): Bringing the corporation into corporate branding, in: European Journal of Marketing, 37, 7/8, S.1041-1064.

Heehyoung, J./Olfman, L./Islang, K./Joon, K./Kyungtae, K. (2008): The Influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty, in: International Journal of Electronic Commerce, 12, 3, S.57-80.

Heitmann, M. (2006): Entscheidungszufriedenheit: Grundidee, theoretisches Konzept und empirische Befunde, Wiesbaden, DUV.

Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2007): Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding, in: Journal of Product & Brand Management, 16, 5, S.310-320.

Herr, P./Kardes, F./Kim, J. (1991): Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnosticity perspective, in: Journal of Consumer Research, 17, 4, S.454-462.

Herrmann, A. (1998): Produktmanagement, München, Vahlen.

Herrmann, A./Algesheimer, R./Landwehr, J./Huber, F. (2010): Management von Kundenbeziehungen durch Brand Communities, in: Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen, S. 469-484, Wiesbaden, Gabler.

Hickman, T./Ward, J. (2007): The dark side of brand community: Inter-group stereotyping, trash talk, and schadenfreude, in: Advances in Consumer Research, 34, 1, S.314-319.

Hieronimus, F. (2003): Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagementö. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit., Frankfurt/Main, Lang.

Hillenbrand, T. (2010): Die Facebook-Falle, (http://www.spiegel.de/netzwelt/web/ unternehmen-im-sozialen-netz-die-facebook-falle-a-688975.html), Zugriff: 14.07. 2012.

Hinchcliffe, D. (2011): How social media and big data will unleash what we know, (http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/how-social-media-and-big-data-will-unleash-what-we-know/1533), Zugriff: 21.07.2012.

Hirschman, E. (1980): Comprehending Symbolic Consumption – three theoretical issues, in: Hirschman, E./Holbrook, M. (Hrsg.): Symbolic consumer behavior. Proceedings of the conference on consumer esthetics and symbolic consumption S. 4-6, Ann Arbor, Association of Consumer Research

Hirschman, E./Holbrook, M. (1982): Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, in: Journal of Marketing, 46, 3, S.92-101.

Hitzler, R./Bucher, T./Niederbacher, A. (2005): Leben in Szenen: Formen jugendlicher Vergemeinschaftung heute, München, VS Verlag.

Hocutt, M. A. (1998): Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship, in: International Journal of Service Industry Management, 9, 2, S.189-200.

Hoeffler, S./Keller, K. (2002): Building brand equity through corporate societal marketing, in: Journal of Public Policy & Marketing, 21, 1, S.78-89.

Hogg, M. A. (1992): The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity, New York, University Press

Hogg, M. A./Abrams, D. (2003): Intergroup Behavior and Social Identity, in: Hogg, M.A./Cooper, J. (Hrsg.): The Sage Handbook of Social Psychology, S. 407–422, London, Sage.

Hogg, M. A./Reid, S. A. (2006): Social Identity, Self Categorization, and the Communication of Group Norms, in: Communication Theory, 16, 1, S.7-30.

Hogg, M. A./Terry, D. J. (2000): Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts, in: The Academy of Management Review, 25, 1, S.121-140.

Hogg, M. A./Turner, J./Davidson, B. (1990): Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of the Self-Categorization Theory of Group Polarization, in: Basic & Applied Social Psychology, 11, 1, S.77-100.

Hogg, M. K. (1998): Anti-constellations: exploring the impact of negation on consumption, in: Journal of Marketing Management, 14, 1/3, S.133-158.

Hogg, M. K./Banister, E. N. (2001): Dislikes, distastes and the undesired self: conceptualising and exploring the role of the undesired end state in consumer experience, in: Journal of Marketing Management, 17, 1/2, S.73-104.

Hogg, M. K./Banister, E. N./Stephenson, C. A. (2009): Mapping symbolic (anti-) consumption, in: Journal of Business Research, 62, 2, S.148-159.

Hogg, M. K./Savolainen, M. H. (1998): Symbolic consumption and the situational self, in: European Advances in Consumer Research, 3, 1, S.11-16.

Holbrook, M. (1993): Nostalgia and consumption preferences: Some emerging patterns of consumer tastes, in: Journal of Consumer Research, 20, 2, S.245-256.

Holbrook, M./Batra, R. (1987): Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising, in: Journal of Consumer Research, 14, 3, S.404-420.

Holland, H./Bammel, K. (2006): Mobile Marketing: Direkter Kundenkontakt über das Handy, München, Vahlen.

Hollenbeck, C./Zinkhan, G. (2006): Consumer activism on the internet: The role of anti-brand communities, in: Advances in Consumer Research, 33, 1, S.479 - 485.

Hollenbeck, C. R. (2005): Online anti-brand communities as a new form of social action in adult education. Dissertation, Athens, Georgia,

Holt, D. (1995): How Consumers Consume: A Typology of Consumption, in: Journal of Consumer Research, 22, 1, S.1-16.

Holt, D. (1997): Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Postmodernity, in: Journal of Consumer Research, 23, 4, S.326-350.

Holt, D. (1998): Does Cultural Capital Structure American Consumption?, in: Journal of Consumer Research, 25, 1, S.1-25.

Holt, D. (2002): Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding, in: Journal of Consumer Research, 29, 1, S.70-90.

Holt, D. (2003): What Becomes an Icon Most?, in: Harvard Business Review, 81, 3, S.43-49.

Holt, D. (2004): How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding, Boston, Harvard Business School Press.

Holt, D./Quelch, J. A./Taylor, E. L. (2004): How global brands compete, in: Harvard Business Review, 82, 9, S.68-75.

Holt, D./Thompson, C. J. (2004): Man-of-action heroes: The pursuit of heroic masculinity in everyday consumption, in: Journal of Consumer Research, 31, 2, S.425-440.

Holzapfel, F./Holzapfel, K. (2010): Facebook - Marketing unter Freunden, Göttingen, BusinessVillage.

Homans, G. C. (1958): Social behavior as exchange, in: American Journal of Sociology, 63, 1, S.597-606.

Homburg, C. (1998): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten, Wiesbaden, Gabler.

Homburg, C./Giering, A. (1996): Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - ein Leitfaden für die Marktingforschung, in: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18, 1, S.5-24.

Hoppe, M. (2009): Informelle Mitgliedschaft in Brand Communities: Einflussfaktoren, Konsequenzen und Gruppenunterschiede, Wiesbaden, Gabler.

Hsieh, M. H. (2002): Identifying brand image dimensionality and measuring the degree of brand globalization: A cross-national study, in: Journal of International Marketing, 10, 2, S.46-67.

Interbrand (2010): Best Global Brands 2010, (http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx), Zugriff: 26.01.2010.

Irle, M. (1985): Konvergenz und Divergenz in Gruppen, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsycholog, Bd. II, Gruppen-. und Lerntheorien, S. 39-64, Bern, Hans Huber.

Iyengar, S. S./Lepper, M. R. (2000): When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?, in: Journal of Personality and Social Psychology, 79, 6, S.995.

Jahn, B./Kunz, W. (2012): How to transform consumers into fans of your brand, in: Journal of Service Management, 23, 3, S.344-361.

Jick, T. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, in: Administrative Science Quarterly, 24, 4, S.602-611.

Johansson, U./Holm, L. S. (2006): Brand management and design management: a nice couple or false friends?, in: Schroeder, J.E./Salzer-Mörling, M. (Hrsg.): Brand Culture, S. 136-152, London, Routledge.

Johnson, A. R./Matear, M./Thomson, M. (2011): A Coal in the Heart: Self-Relevance as a Post-Exit Predictor of Consumer Anti-Brand Actions, in: Journal of Consumer Research, 38, 1, S.108-125.

Kaplan, A. M./Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, in: Business Horizons, 53, 1, S.59-68.

Karjaluoto, H./Lehto, H./Leppäniemi, M./Jayawardhena, C. (2008): Exploring Gender Influence on Customer's Intention to Engage Permission-based Mobile Marketing, in: Electronic Markets, 18, 3, S.242 - 259.

Kates, S. (2002): The Protean Quality of Subcultural Consumption: An Ethnographic Account of Gay Consumers, in: Journal of Consumer Research, 29, 3, S.383-399.

Kates, S. (2004): The Dynamics of Brand Legitimacy: An Interpretive Study in the Gay Men's Community, in: Journal of Consumer Research, 31, 2, S.455-464.

Katz, E./Blumler, J. G./Gurevitch, M. (1973): Uses and gratifications research, in: Public Opinion Quarterly, 37, 4, S.509-523.

Kaul, H./Steinmann, C. (2008): Community Marketing: wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Kavassalis, P./Spyropoulou, N./Drossos, D./Mitrokostas, E./Gikas, G./Hatzistamatiou, A. (2003): Mobile Permission Marketing: Framing the Market Inquiry, in: International Journal of Electronic Commerce, 8, 1, S.55-79.

Kay, M. J. (2006): Strong brands and corporate brands, in: European Journal of Marketing, 40, 7/8, S.742-760.

Keller, K. (2000): The brand report card, in: Harvard Business Review, 78, 1, S.147-158.

Keller, K. (2001): Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands, Marketing Science Institute, Working Paper.

Keller, K. (2009): Building strong brands in a modern marketing communications environment, in: Journal of Marketing Communications, 15, 2/3, S.139-155.

Keller, K./Lewi, G. (2008): Strategic brand management: building, measuring and managing, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Keller, K./Richey, K. (2006): The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business, in: Journal of Brand Management, 14, 1, S.74-81.

Kelly, L./Kerr, G./Drennan, J. (2010): Avoidance of advertising in social networking sites: The teenage perspective, in: Journal of Interactive Advertising, 10, 2, S.16-27.

Kelly, T. (1998): Brand essence - making our brands last longer, in: Journal of Brand Management, 5, 3, S.390-391.

Kelman, H. (1961): Process of Opinion Change, in: Public Opinion Quarterly, 24, 1, S.57-78.

Kenrick, D. T./Neuberg, S. L./Cialdini, R. B. (2009): Social psychology. Goals in interaction, Boston, Prentice Hall.

Kerdlappol, R. (2011): (http://rositakerdlarppol.blogspot.com/2011/05/gentlemans-club-swann-de-berluti-dinner.html), Zugriff: 31.07.2010.

Kerner, N./Pressman, G./Essex, A. (2007): Chasing cool: standing out in today's cluttered marketplace, New york, Atria Books.

Kerr, G. F./Mortimer, K./Dickinson-Delaporte, S. J./Waller, D. (2011): Buy, Boycott or Blog: Exploring online consumer power to share, discuss and distribute controversial advertising messages, in: European Journal of Marketing, 46, 3/4, S.4-4.

Kim, A. J./Ko, E. (2011): Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand, in: Journal of Business Research, (forthcoming), 1-7.

Kim, J./Allen, C./Kardes, F. (1996): An investigation of the mediational mechanisms underlying attitudinal conditioning, in: Journal of Marketing Research, 33, 3, S.318-328.

Kim, W. G./Lee, C./Hiemstra, S. J. (2004): Effects of an online virtual community on customer loyalty and travel product purchases, in: Tourism Management, 25, 3, S.343-355.

Kisabaka, L. (2001): Marketing für Luxusprodukte, Berlin, epubli gmbh.

Klein, N. (2000): No logo: no space, no choice, no jobs, London, Flamingo.

Knobil, M. (2002): What makes a brand cool?, in: Market Leader, Journal of the Marketing Society, 18, Autumn, S.21-25.

Knöfel, U. (2011): Der letzte Ismus, in: Der Spiegel, 39, 133.

Koivumaki, T./Ristola, A./Kesti, M. (2006): Predicting consumer acceptance in mobile services: empirical evidence from an experimental end user environment, in: International Journal of Mobile Communications, 4, 4, S.418-435.

Kollmann, T. (1998): Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen, Wiesbaden, Gabler.

Kozinets, R. (1999): E-tribes and marketing: virtual communities of consumption and their strategic marketing implications, in: European Journal of Management, 17, 3, S.252-264.

Kozinets, R. (2001): Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption, in: Journal of Consumer Research, 28, 1, S.67-88.

Kozinets, R. (2002a): Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from burning man, in: Journal of Consumer Research, 29, 1, S.20-38.

Kozinets, R. (2002b): The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities, in: Journal of Marketing Research, 39, 1, S.61-72.

Kozinets, R. (2002c): Special Session Summary: Utopian Consumption, in: Advances in Consumer Research, 29, 1, S.62-64.

Kozinets, R./Handelman, J. M. (2004): Adversaries of consumption: Consumer movements, activism, and ideology, in: Journal of Consumer Research, 31, 3, S.691-704.

Kozinets, R./Hemetsberger, A./Schau, H. J. (2008): The wisdom of consumer crowds, in: Journal of Macromarketing, 28, 4, S.339-354.

Kozinets, R. V./De Valck, K./Wojnicki, A. C./Wilner, S. J. S. (2010): Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities, in: Journal of Marketing, 74, 2, S.71-89.

Kracht, C. (2003): 1979, München, DTV.

Kressmann, F./Sirgy, M. J./Herrmann, A./Huber, F./Huber, S./Lee, D. J. (2006): Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty, in: Journal of Business Research, 59, 9, S.955-964.

Krishen, A. S./Homer, P. M. (2011): Do opposites attract? Understanding opposition in promotion, in: Journal of Business Research,

Krishnamurthy, S. (2001): A comprehensive analysis of permission marketing, in: Journal of Computer Mediated Communication, 6, 2, S.1-19.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, München, Vahlen.

Kunde, J. (1999): Corporate religion, London, Financial Times / Prentice Hall.

Lane, V. (2000): The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions, in: Journal of Marketing, 64, 2, S.80-91.

Laroche, M./Habibi, M. R./Richard, M. O./Sankaranarayanan, R. (2012): The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty, in: Computers in Human Behavior, (forthcoming), 1-13.

Lau, G. T./Lee, S. H. (1999): Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty, in: Journal of Market-Focused Management, 4, 4, S.341-370.

Lee, M./Conroy, D./Motion, J. (2009a): Brand avoidance: a negative promises perspective, in: Advances of Consumer Research, 36, 1, S.421-429.

Lee, M./Motion, J./Conroy, D. (2009b): Anti-consumption and brand avoidance, in: Journal of Business Research, 62, 2, S.169-180.

Leigh, T. W./Peters, C./Shelton, J. (2006): The Consumer Quest for Authenticity: The Multiplicity of Meanings Within the MG Subculture of Consumption, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 34, 4, S.481-493.

Lemon, K./Rust, R./Zeithaml, V. (2001): What drives customer equity?, in: Marketing Management, 10, 1, S.20-25.

Leppäniemi, M./Karjaluoto, H. (2005): Factors influencing consumers' willingness to accept mobile advertising: a conceptual model, in: International Journal of Mobile Communications, 3, 3, S.197-213.

Leppäniemi, M./Sinisalo, J./Karjaluoto, H. (2006): A review of mobile marketing research, in: International Journal of Mobile Marketing, 1, 1, S.2-12.

Levy, S. (1981): Interpreting Consumer Mythology: A Structural Approach to Consumer Behavior, in: Journal of Marketing, 45, 3, S.49-61.

Li, H./Edwards, S. M./Lee, J. H. (2002): Measuring the intrusiveness of advertisements: scale development and validation, in: Journal of Advertising, 31, 2, S.37-47.

Lichtenstein, S./Slovic, P. (2006): The construction of preference, Cambridge Univ Press.

Liska, A./Ritzer, G. (1997): ‘McDisneyization’and ‘Post-Tourism’: Complementary Perspectives on Contemporary Tourism, in: Rojek, C./Urry, J. (Hrsg.): Touring cultures: Transformations of travel and theory, S. 96-112, London Routledge.

Liu, C. L. E./Sinkovics, R. R./Pezderka, N./Haghirian, P. (2011): Determinants of Consumer Perceptions toward Mobile Advertising—A Comparison between Japan and Austria, in: Journal of Interactive Marketing, forthcoming, 2011, S.1-12.

Lonely Planet (2011): Webseite des Unternehmens, (http://www.lonelyplanet.com/), Zugriff: 06.09.2011.

Lonely Planet Client Solutions (2011): Webseite der Unternehmung, (http://www.lonelyplanet.biz/downloads/cs-overview-deck.pdf), Zugriff: 06.09.2011.

Lott, A. J./Lott, B. E. (1965): Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables, in: Psychological bulletin, 64, 4, S.259.

Luedicke, M. (2006): Brand community under fire: the role of social environments for the Hummer brand community, in: Advances of Consumer Research, 33, 1, S.486.

Luedicke, M./Thompson, C. J./Giesler, M. (2010): Consumer identity work as moral protagonism: How myth and ideology animate a brand-mediated moral conflict, in: Journal of Consumer Research, 36, 6, S.1016-1032.

Lynn, M./Harris, J. (1997): Individual Differences in the Pursuit of Self-Uniqueness Through Consumption, in: Journal of Applied Social Psychology, 27, 21, S.1861-1883.

Macchiette, B./Roy, A. (1992): Affinity marketing: what is it and how does it work?, in: Journal of Services Marketing, 6, 3, S.47-57.

MacKenzie, S. B./Lutz, R. J./Belch, G. E. (1986): The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations, in: Journal of Marketing Research, 23, 2, S.130-143.

Maclaran, P./Brown, S. (2005): The center cannot hold: Consuming the utopian marketplace, in: Journal of Consumer Research, 32, 2, S.311-323.

Madupu, V. (2006): Online brand community participation: Antecedents and consequences, Memphis, University of Memphis.

Mael, F./Ashforth, B. (1992): Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, in: Journal of Organizational Behavior, 13, 1, S.103-124.

Maffesoli, M. (1996): The contemplation of the world: figures of community style, Minneapolis, University of Minnesota Press.

Malhotra, N. K./Kim, S. S./Agarwal, J. (2004): Internet users' information privacy concerns (IUIPC): the construct, the scale, and a causal model, in: Information Systems Research, 15, 4, S.336-355.

Mammut (2006): Kampagnenwebseite Mary Woodbridge (http://www.mary-woodbridge.co.uk/mammut/slideshow_de.swf), Zugriff: 27.09.2011.

Manchanda, P./Packard, G./Pattabhiramaiah, A. (2012): Social Dollars: The Economic Impact of Customer Participation in a Firm-sponsored Online Community, in: SSRN, Working Paper, 1-35.

Mangan, E./Collins, A. (2002): Threats to brand integrity in the hospitality sector: evidence from a tourist brand, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14, 6, S.286-293.

Mangold, W. G./Faulds, D. J. (2009): Social media: The new hybrid element of the promotion mix, in: Business Horizons, 52, 4, S.357-365.

Mark, M./Pearson, C. (2001): The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes, London, McGraw-Hill Professional.

Markham, D. (1998): 1855: A history of the Bordeaux classification, New York, Wiley.

Martin, K./Todorov, I. (2010): How Will Digital Platforms Be Harnessed in 2010, and How Will They Change the Way People Interact with Brands?, in: Perspective, 10, 2, S.61-66.

Mathwick, C./Wiertz, C./De Ruyter, K. (2007): Social Capital Production in a Virtual P3 Community, in: Journal of Consumer Research, 34, 2, S.832-849.

Matzler, K./Bailom, F./Hinterhuber, H. H./Renzl, B./Pichler, J. (2004): The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, in: Industrial Marketing Management, 33, 4, S.271-277.

Matzler, K./Sauerwein, E. (2002): The factor structure of customer satisfaction: an empirical test of the importance grid and the penalty-reward-contrast analysis, in: International Journal of Service Industry Management, 13, 4, S.314-332.

Matzler, K./Sauerwein, E./Heischmidt, K. (2003): Importance-performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction, in: The Service Industries Journal, 23, 2, S.112-129.

Mayer, H./Illmann, T. (2000): Markt- und Werbepsychologie, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

McAlexander, J./Schouten, J./Koenig, H. (2002): Building Brand Community, in: Journal of Marketing, 66, 1, S.38-54.

McMillan, D./Chavis, D. (1986): Sense of community: A definition and theory, in: Journal of Community Psychology, 14, 1, S.6-23.

McVeigh, B. J. (2000): How Hello Kitty Commodifies the Cute, Cool and Camp, in: Journal of Material Culture, 5, 2, S.225-245.

Meckel, M. (2008): Das Glück der Unerreichbarkeit. Wege aus der Kommunikationsfalle, Hamburg, Murmann Verlag.

Meffert, H. (1999): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektiven des Marketing, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Merisavo, M./Kajalo, S./Karjaluoto, H./Virtanen, V./Salmenkivi, S./Raulas, M./Leppäniemi, M. (2007): An empirical study of the drivers of consumer acceptance of mobile advertising, in: Journal of Interactive Advertising, 7, 2, S.41-50.

Merriam-Webster Dictionary (2011): Online Ausgabe, (http://www.merriam-webster.com/dictionary), Zugriff: 24.09.2011.

Midwood, C. (2012): The new kid in town – all you need to know about NEO, (http://blog.adidas-group.com/2012/01/the-new-kid-in-town-all-you-need-to-know-about-neo/), Zugriff: 20.07.2012.

Mitchell, A. A./Olson, J. C. (1981): Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude?, in: Journal of Marketing Research, 18, 3, S.318-332.

Mitchell, V. W./Papavassiliou, V. (1997): Exploring consumer confusion in the watch market, in: Marketing Intelligence & Planning, 15, 4, S.164-172.

Mohr, L. A./Webb, D. J./Harris, K. E. (2001): Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, in: Journal of Consumer Affairs, 35, 1, S.45-72.

Moore, D. J./Homer, P. M. (2008): Self-brand connections: The role of attitude strength and autobiographical memory primes, in: Journal of Business Research, 61, 7, S.707-714.

Morhart, F. M./Herzog, W./Tomczak, T. (2009): Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions, in: Journal of Marketing, 73, 5, S.122-142.

Morimoto, M./Chang, S. (2006): Consumers' attitudes toward unsolicited commercial e-mail and postal direct mail marketing methods: Intrusiveness, perceived loss of control, and irritation, in: Journal of Interactive Advertising, 7, 1, S.8-20.

Morimoto, M./Macias, W. (2009): A Conceptual Framework for Unsolicited Commercial E-mail: Perceived Intrusiveness and Privacy Concerns, in: Journal of Internet Commerce, 8, 3-4, S.137-160.

Mosley, R. W. (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand, in: Journal of Brand Management, 15, 2, S.123-134.

MSC Ochsenhausen (2011): Polo II von Jürg Huber, (http://msc-ochsenhausen.de/cars /index.php), Zugriff: 20.03.2011.

Mühlebach, T. (2011): Nutzung interaktiver Kanäle zur Community-Ansprache, Masterarbeit der Universität St.Gallen, Universität St.Gallen.

Mulaik, S. A./James, L. R./Van Alstine, J./Bennett, N./Lind, S./Stilwell, C. D. (1989): Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models, in: Psychological bulletin, 105, 3, S.430-445.

Mullen, B./Brown, R./Smith, C. (1992): Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration, in: European Journal of Social Psychology, 22, 2, S.103-122.

Mummendey, H. D. (2002): Selbstdarstellungstheorie, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien, S. 212 - 233, Bern, Huber.

Muñiz Jr, A. M./Hamer, L. (2001): Us Versus Them: Oppositional Brand Loyalty and the Cola Wars, in: Advances in Consumer Research, 28, 1, S.355-361.

Muñiz Jr, A. M./O'Guinn, T. C. (2001): Brand Community, in: Journal of Consumer Research, 27, 4, S.412-432.

Muñiz Jr, A. M./O'Guinn, T. C. (2005): Marketing communications in a world of consumption and brand communities, in: Kimmel, A.J. (Hrsg.): Marketing communication: new approaches, technologies, and styles, S. 63-85, Oxford, University Press.

Muñiz Jr, A. M./Schau, H. J. (2005): Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community, in: Journal of Consumer Research, 31, 4, S.737-747.

Muñiz Jr, A. M./Schau, H. J. (2007): Vigilante marketing and consumer-created communications, in: Journal of Advertising, 36, 3, S.35-50.

Muñiz Jr, A. M./Schau, H. J. (2011): How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content, in: Business Horizons, 54, 1, S.209-217.

Nahapiet, J./Ghoshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, in: Academy of Management Review, 23, 2, S.242-266.

Nairn, A./Griffin, C./Wicks, P. G. (2008): Children's use of brand symbolism: A consumer culture theory approach, in: European Journal of Marketing, 42, 5/6, S.627-640.

Nambisan, S. (2002): Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory, in: The Academy of Management Review, 27, 3, S.392-413.

Nancarrow, C./Nancarrow, P. (2007): Hunting for cool tribes, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer tribes, S. 129–143, Oxford, Elsevier.

Nancarrow, C./Nancarrow, P./Page, J. (2002): An analysis of the concept of cool and its marketing implications, in: Journal of Consumer Behaviour, 1, 4, S.311-322.

Nestlé (2011): Jahresbericht 2010, Cham / Vevey, Nestlé AG.

Nudd, T. (2012): Belvedere Vodka Apologizes for Rapey Ad on Facebook, (http://www.adweek.com/adfreak/belvedere-vodka-apologizes-rapey-ad-facebook-139162), Zugriff: 20.07.2012.

Nuttall, S. (2004): Stylizing the self: the Y generation in Rosebank, Johannesburg, in: Public culture, 16, 3, S.430-452.

Nysveen, H./Pedersen, P./Thorbjørnsen, H. (2005): Intentions to use mobile services: Antecedents and cross-service comparisons, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 3, S.330-346.

O'Connor, M. C. (2007): RFID-Enabled Billboards Talk to Mini Motorists, (http://www.rfidjournal.com/article/view/3005), Zugriff: 31.07.2011.

O'Connor, P. (2008): User-Generated Content and Travel: A Case Study on Tripadvisor.Com in: O'Connor, P./Höpken, W./Gretzel, U. (Hrsg.): Information and Communication Technologies in Tourism 2008, S. 47-58, Berlin, Springer.

O'Guinn, T. C./Muñiz Jr, A. M. (2009): Collective Brand Relationships, in: Priester, J./MacInnis, D./Park, C. (Hrsg.): Handbook of Brand Relations, S. 173-195, New York, Sharpe.

o.V. (2005): Welcome to the Bilow Posse Ride Web Site, (http://www.bilowposseride.com/), Zugriff: 21.03.2011.

o.V. (2008): Alle gegen alle, (http://www.automobil-blog.de/2006/10/22/bentley-vs-audi-bmw-subaru-werbung#respond), Zugriff: 21.03.2011.

o.V. (2009): GMT Master II Bezel Color Preference, (http://forums.watchuseek.com/f23/gmt-master-ii-bezel-color-preference-212812-4.html), Zugriff: 09.11.2011.

o.V. (2010): 29. GTI Treffen am Wörthersee - Impressionen, (http://www.autohaus.de/29-gti-treffen-am-woerthersee-impressionen-942880-ah_galerie.html?_fabrikat=600989), Zugriff: 21.03.2011.

O'Guinn, T./Muñiz Jr, A. M. (2005): Communal consumption and the brand, in: Ratneshwar, S./Mick, D. (Hrsg.): Inside Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives, Goals, and Desires, S. 252–272, London, Routledge.

Obst, P./Zinkiewicz, L./Smith, S. (2002): Sense of community in science fiction fandom, Part 1: Understanding sense of community in an international community of interest, in: Journal of Community Psychology, 30, 1, S.87-103.

Oestreicher-Singer, G./Zalmanson, L. (2009): "Paying for Content or Paying for Community?" The Effect of Social Involvement on Subscribing to Media Web Sites, in: ICIS 2009 Proceedings, Paper 9, S.1-17.

Ogilvie, D. M. (1987): The undesired self: A neglected variable in personality research, in: Journal of Personality and Social Psychology, 52, 2, S.379-385.

Oldenburg, R. (2001): Celebrating the third place: inspiring stories about the" great good places" at the heart of our communities, Cambridge / New York, Da Capo Press.

Osnabrügge, G./Stahlberg, D./Frey, D. (1985): Die Theorie der kognizierten Kontrolle, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Bd.3, S. 127-172,

Ostberg, J. (2007): The linking value of subcultural capital: Constructing the Stockholm brat enclave, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer tribes, S. 93–104, Oxford, Elsevier.

Oswald, A./Tauchner, G. (2005): Mobile Marketing, Wien, Linde International.

Palan, K./Gentina, E./Muratore, I. (2010): Adolescent consumption autonomy: A cross-cultural examination, in: Journal of Business Research, 63, 12, S.1342-1348.

Palfrey, J./Gasser, U. (2010): Born digital: Understanding the first generation of digital natives, New York, Basic Books.

Park, C. W./MacInnis, D. J./Priester, J. (2008): Brand attachment: constructs, consequences and causes, Hanover, Now Pub.

Parker, R. M. (1985): Bordeaux: The Definitive Guide for the Wines Produced Since 1961, New York, Simon and Schuster.

Pavlou, P. A. (2003): Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model, in: International Journal of Electronic Commerce, 7, 3, S.101-134.

Pawle, J./Cooper, P. (2006): Measuring Emotion-Lovemarks, The Future Beyond Brands, in: Journal of Advertising Research, 46, 1, S.38-48.

Paxton, P. (1999): Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment, in: American Journal of Sociology, 100, 3, S.88-127.

Pei-Yu, P./Hsien-Tung, T. (2011): How virtual community participation influences consumer loyalty intentions in online shopping contexts: an investigation of mediating factors, in: Behaviour & Information Technology, 30, 5, S.603-615.

Peñaloza, L./Venkatesh, A. (2006): Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets, in: Marketing Theory, 6, 3, S.299-316.

Petty, R. E./Cacioppo, J. T./Schumann, D. (1983): Central and peripheral routes to advertising effectiveness: The moderating role of involvement, in: Journal of Consumer Research, 10, 2, S.135-146.

Phelps, J./Lewis, R./Mobilio, L./Perry, D./Raman, N. (2005): Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: Examining consumer responses and motivations to pass along email, in: Journal of Advertising Research, 44, 4, S.333-348.

Piacentini, M./Mailer, G. (2004): Symbolic consumption in teenagers' clothing choice, in: Journal of Consumer Behaviour, 3, 3, S.251-264.

Pillai, K. G./Goldsmith, R. E. (2008): How brand attribute typicality and consumer commitment moderate the influence of comparative advertising, in: Journal of Business Research, 61, 9, S.933-941.

Piller, F. (2006): Mass customization: ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, Wiesbaden, Gabler.

Ping, J. W./Goh Khim, Y./Lin, Z./Goh Alvis, C. Q. (2012): Does social media brand community membership translate to real sales? A critical evaluation of purchase behaviors by fans and non-fans of a facebook fan page. , in: ECIS Proceedings, 155, 1, S.1-12.

Ponsonby Mccabe, S./Boyle, E. (2006): Understanding brands as experiential spaces: Axiological implications for marketing strategists, in: Journal of Strategic Marketing, 14, 2, S.175-189.

Porter, M. E./Kramer, M. R. (2002): The competitive advantage of corporate philanthropy, in: Harvard Business Review, 80, 12, S.56-68.

Postrel, V. (2003): The substance of style: how the rise of aestethic value is remaking commerce, culture and consciousness, New York, Harper Collins.

Pountain, D./Robins, D. (2000): Cool Rules: Anatomy of an Attitude, London, Reaktion Books.

Prosus (2009): Jubiliäumsmagazin der Genossenschaft PROSUS, Weinfelden, Genossenschaft Prosus.

Prosus (2011): Webseite der Unternehmung, (www.prosus.ch), Zugriff: 18.10.2011.

Prykop, C. (2005): Szenemarketing: Zur Steigerung des Markenwerts, Wiesbaden, Gabler.

Putnam, R. D. (1995): Turning In, Turning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America, in: Political Science and Politics, 28, 4, S.664-684.

Ragas, M. W./Bueno, B. J. (2002): The power of cult branding: How 9 magnetic brands turned customers into loyal followers (and yours can, too), Roseville, Crown Business.

Ratneshwar, S./Mick, D./Huffman, C. (2000): The why of consumption: Contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires, London, Routledge.

Reichertz, J. (2010): Die Macht der Worte und der Medien, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Reichheld, F. F. (2003): The one number you need to grow, in: Harvard Business Review, 81, 12, S.46-55.

Reinecke, S. (2008): Marktkommunikation—Wie Paul Watzlawick sie sehen würde, in: Marketing Review St. Gallen, 25, 1, S.4-8.

Reyneke, M./Berthon, P. R./Pitt, L. F./Parent, M. (2011): Luxury wine brands as gifts: ontological and aesthetic perspectives, in: International Journal of Wine Business Research, 23, 3, S.258-270.

Ritzer, G. (2005): Enchanting a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption, Thousand Oaks, Pine Forge Press.

Roberts, A. (2011): Facebook May Help Online Luxury-Goods Sales Grow 20% Annually, (http://www.bloomberg.com/news/2011-09-15/facebook-may-help-online-luxury-goods-sales-grow-20-annually.html), Zugriff: 20.07.2012.

Roberts, K. (2004): Lovemarks: The Future Beyond Brands, Brooklyn, NY, PowerHouse Books.

Roberts, K. (2005): SISOMO: The Future on Screen, New York, PowerHouse Books.

Robinson, L. (2005): Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance, in: Journal of Business Research, 58, 12, S.1623-1631.

Rogers, E. M. (1995): Diffusion of innovation, New York, Free Press.

Rohm, A./Sultan, F. (2006): An exploratory cross-market study of mobile marketing acceptance, in: International Journal of Mobile Marketing, 1, 1, S.4-12.

Rolex (2011): Webseite der Unternehmung, (www.rolex.com), Zugriff: 14.03.2011.

Rosenbaum, M. (2008): Return on community for consumers and service establishments, in: Journal of Service Research, 11, 2, S.179-196.

Rosenbaum, M./Ostrom, A./Kuntze, R. (2005): Loyalty programs and a sense of community, in: Journal of Services Marketing, 19, 4, S.222-233.

Rösger, J./Herrmann, A./Heitmann, M. (2007): Der Markenareal-Ansatz zur Steuerung von Brand Communities, in: Bauer, H./Grosse-Leege, D./Rösger, J. (Hrsg.): Interactive Marketing im Web, S. 93-112, München, Vahlen.

Rößl, D. (2008): Zum Konzept eines differenzierten genossenschaftlichen Mitgliederbeziehungsmanagements, in: Münkner, H.H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation, S. 75-95, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.

Rowley, J. (2005): Building brand webs: Customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme, in: International Journal of Retail & Distribution Management, 33, 3, S.194-206.

Rumbo, J. D. (2002): Consumer resistance in a world of advertising clutter: The case of Adbusters, in: Psychology and Marketing, 19, 2, S.127-148.

Rusch, R. D. (2001): Lonely Planet. Lost without it, (http://www.brandchannel.com /features_profile.asp?pr_id=18), Zugriff: 06.09.2011.

RWE (2011): Kundenbeirat von RWE, (http://www.rwe-kundenbeirat.de/), Zugriff: 15.09.2011.

Ryan, R./Deci, E. (2006): Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?, in: Journal of Personality, 74, 6, S.1557–1586.

Sanrio (2011): Webseite des Unternehmens, (www.sanrio.com), Zugriff: 4.11.2011.

Saucier, G. (1994): Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers, in: Journal of personality assessment, 63, 3, S.506-516.

Schaertl, M. (2004): Spleen mit Schampus, in: Focus Magazin, Nr. 19, S.152-158.

Scharl, A./Dickinger, A./Murphy, J. (2005): Diffusion and success factors of mobile marketing, in: Electronic Commerce Research and Applications, 4, 2, S.159-173.

Schau, H./Gilly, M. (2003): We are what we post? Self-presentation in personal web space, in: Journal of Consumer Research, 30, 3, S.385-404.

Schau, H./Muñiz Jr, A. M. (2002): Brand communities and personal identities: Negotiations in cyberspace, in: Advances in Consumer Research, 29, 1, S.344-349.

Schau, H./Muñiz Jr, A. M. (2007): Temperance and religiosity in a non-marginal, non-stigmatized brand community, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer tribes, S. 144-162, Oxford, Elsevier.

Schau, H./Muñiz Jr, A. M./Arnould, E. (2009): How brand community practices create value, in: Journal of Marketing, 73, 5, S.30-51.

Scherf, P./Neus, A./Tietz, S./Waesche, N. (2008): Innovation der Medien. Web 2.0 verwöhnte Konsumenten zwingen Medienanbieter zum Umbau ihrer Geschäftsmodelle. Studie der deutschen Media- and Entertainment Practice der IBM Global Bu-

siness Services in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Evaluation und Methoden der Universität Bonn, Bonn: IBM / Universität Bonn.

Schmid, B. F. (2008): Inszenierung von produkten im e-business, in: Spoun, S./Wunderlich, W. (Hrsg.): Medienkultur im digitalen Wandel: Prozesse, Potenziale, Perspektiven, S. 91-113, Bern, Haupt.

Schömann-Finck, C. (2009): Die Firma ist ein Experiment, (http://www.focus.de /finanzen/karriere/management/tid-16063/patagonia-gruender-chouinard-die-firma-ist-ein-experiment_aid_450631.html), Zugriff: 22.07.2011.

Schouten, J./Martin, D./McAlexander, J. (2007): The evolution of a subculture of consumption, in: Cova, B./Kozinets, R./Shankar, A. (Hrsg.): Consumer tribes, S. 67-75, Oxford, Elsevier.

Schouten, J./McAlexander, J. (1995): Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers, in: Journal of Consumer Research, 22, 1, S.43-61.

Schultz, M./Hatch, M. J. (2006): A cultural perspective on corporate branding. The Case of LEGO Group, in: Schultz, M./Hatch, M.J. (Hrsg.): Brand culture, S. 13-30, London, Routledge.

Schweizer, M./Rudolph, T. (2004): Wenn Käufer streiken: mit klarem Profil gegen Consumer Confusion und Kaufmüdigkeit, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Sen, S./Bhattacharya, C. B. (2001): Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, in: Journal of Marketing Research, 38, 2, S.225-243.

Shavitt, S./Lowrey, P./Haefner, J. (1998): Public attitudes toward advertising: More favorable than you might think, in: Journal of Advertising Research, 38, 4, S.7-22.

Shultz, T./Leveille, E./Lepper, M. (1999): Free Choice and Cognitive Dissonance Revisited: Choosing "Lesser Evils" Versus "Greater Goods", in: Personality and Social Psychology Bulletin, 25, 1, S.40-48

Sicilia, M./Palazon, M. (2008): Brand communities on the intrnet: A case studiy of Coca-Cola's Spanish virtual community, in: Corporate Communications: An International Journal, 13, 3, S.255-270.

Singh, S. N./Cole, C. A. (1993): The Effects of Length, Content, and Repetition on Television Commercial Effectiveness, in: Journal of Marketing Research, 30, 1, S.91-104.

Sirgy, M. (1982): Self-concept in consumer behavior: A critical review, in: Journal of Consumer Research, 9, 3, S.287-300.

Sirgy, M./Grewal, D./Mangleburg, T. F./Park, J./Chon, K. S./Claiborne, C./Johar, J./Berkman, H. (1997): Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 3, S.229-241.

Smith, A. (1990): Toward a global Culture, in: Featherstone, M. (Hrsg.): Global culture, S. 171-192, Newbury Park, Sage.

Snyder, C. R./Fromkin, H. L. (1980): Uniqueness: The human pursuit of difference, New York, Plenum Press.

Solomon, M. (1983): The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective, in: Journal of Consumer Research, 10, 3, S.319-329.

Southgate, N. (2003): Coolhunting, account planning and the ancient cool of Aristotle, in: Marketing Intelligence & Planning, 21, 7, S.453-462.

Speck, P./Elliott, M. (1997): Predictors of advertising avoidance in print and broadcast media, in: Journal of Advertising, 26, 3, S.61-76.

Spengler, C./Müller, J. (2008): Marktkommunikation im Wandel: Welcher Marken-Touchpoint zählt?, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Stephenson, J./Edelman, D. C. (2011): Your wireless wallet, (http://whatmatters.mckinseydigital.com/marketing/your-wireless-wallet), Zugriff: 27.10.2011.

Stockdale, R./Borovicka, M. (2006): Developing an online business community: A travel industry case study, in: Proceedings of 39th Hawaii International Conference on System Science, 1, 1, S.1-9.

Strübi, S. (2007): Success Factors in Community Management. Unveröffentlichtes Manuskript der Forschungsstelle für Customer Insight, St.Gallen, FCI-HSG / Universität St.Gallen.

Strübi, S. (2009a): Community Case Private Banking. Unveröffentlichte Fallstudie der Forschungsstelle für Customer Insight, St.Gallen, FCI-HSG / Universität St.Gallen.

Strübi, S. (2009b): Unveröffentliche Studie zur zukünftigen Markenführung und zur Bedeutung neuer Werbeformen aus Agentur- und Markeneigentümersicht, St.Gallen, FCI-HSG / Universität St.Gallen.

Strübi, S. (2010): Community Marketing - Feldstudie zum GTI-Treffen in Reifnitz am Wörthersee. Unveröffentlichte Fallstudie der Forschungsstelle für Customer Insight, St.Gallen, FCI-HSG / Universität St.Gallen.

Strübi, S. (2011): Unveröffentliche Studie zum Abgrenzungsverhalten der Mitglieder der Genossenschaft Prosus, St.Gallen, FCI-HSG / Universität St.Gallen.

Strübi, S./Rösger, J. (2012): Zur Bedeutung von Brand Communities im Marketing, in: Bauer, H./Rösger, J./Toma, B. (Hrsg.): Social Media & Brand Community Marketing, München, Wahlen (forthcoming).

Suher, H. K./Ispir, N. B. (2011): Permission based mobile marketing and sms ad avoidance, in: Journal of Yasar University, 21, 6, S.3633-3647

Sultan, F./Rohm, A. J./Gao, T. T. (2009): Factors influencing consumer acceptance of mobile marketing: a two-country study of youth markets, in: Journal of Interactive Marketing, 23, 4, S.308-320.

Swaminathan, V./Stilley, K. M./Ahluwalia, R. (2009): When brand personality matters: The moderating role of attachment styles, in: Journal of Consumer Research, 35, 6, S.985-1002.

Systemhelden (2011): Webseite Systemhelden, (http://systemhelden.com/ueber), Zugriff: 07.10.2011.

Szyszka, P. (2007): Kommunikation mit dem Kunden: Marken-PR und Produkt-PR als Instrumente der Marktkommunikation, in: Piwinger, M./Zerfass, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, S. 741-756, Wiesbaden, Gabler.

Tajfel, H. (1970): Experiments in intergroup discrimination, in: Scientific American, 223, 1, S.96-102.

Tajfel, H. (1982): Introduction, in: Tajfel, H. (Hrsg.): Social Idetity and Intergroup Relations, S. 1-11, New York, Academic Press.

Tajfel, H./Turner, J. (1979): An integrative theory of intergroup conflict, in: Worchel, S./Austin, W. (Hrsg.): The social psychology of intergroup relations, S. 33-47, Monterey, CA, Brooks/Cole.

Tajfel, H./Turner, J. (1986): The social identity theory of intergroup behavior, in: Worchel, S./Austin, W. (Hrsg.): Psychology of Intergroup Relations S. 7-24, Chicago, Nelson-Hall.

Taylor, S./Todd, P. A. (1995): Understanding information technology usage: A test of competing models, in: Information Systems Research, 6, 2, S.144-176.

Teichert, W. (1975): Bedürfnisstruktur und Mediennutzung. Fragestellung und Problematik des „Uses and Gratifications Approach “, in: Rundfunk und Fernsehen, 23, 3-4, S.269–283.

Thibaut, J. W./Kelley, H. H. (1959): The social psychology of groups, Oxford, Wiley.

Thompson, C. (1997): Interpreting consumers: A hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories, in: Journal of Marketing Research, 34, 4, S.438-455.

Thompson, C. (2000): Postmodern consumer goals made easy!!!!, in: Ratneshwar, S./Mick, L.G./Huffman, C. (Hrsg.): The why of consumption: contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires, S. 120–139, London, Routledge.

Thompson, C. (2004): Marketplace mythology and discourses of power, in: Journal of Consumer Research, 31, 1, S.162-180.

Thompson, C./Arsel, Z. (2004): The Starbucks Brandscape and Consumers (Anticorporate) Experiences of Glocalization, in: Journal of Consumer Research, 31, 3, S.631-642.

Thompson, C./Hirschman, E. (1995): Understanding the Socialized Body: A Poststructuralist Analysis of Consumers' Self-Conceptions, Body Images, and Self-Care Practices, in: Journal of Consumer Research, 22, 2, S.139-153.

Thompson, C./Rindfleisch, A./Arsel, Z. (2006): Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image, in: Journal of Marketing, 70, 1, S.50-64.

Thompson, S./Sinha, R. (2008): Brand communities and new product adoption: The influence and limits of oppositional loyalty, in: Journal of Marketing, 72, 6, S.65-80.

Thompson, S. C. (1981): Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question, in: Psychological bulletin, 90, 1, S.89-101.

Thornton, S. (1996): Club cultures: music, media, and subcultural capital, Hanover, Wesleyan University Press.

Threadless (2012): Webseite der Unternehmung, (http://www.threadless.com/), Zugriff: 14.07.2012.

Tian, K. T./Bearden, W. O./Hunter, G. L. (2001): Consumers' Need for Uniqueness: Scale Development and Validation, in: Journal of Consumer Research, 28, 1, S.50-66.

Tietjen, D. (2002): Porsche 911 (1989-1993) - Rasend in den Ruin?, (http://www.autobild.de/artikel/porsche-911-1989-1993--35182.html), Zugriff: 14.01.2011.

Tissler, J. (2011): Wenn Social Media aus dem Ruder läuft: Pril „Hähnchengeschmack“, (http://t3n.de/news/social-media-ruder-lauft-pril-hahnchengeschmack-305271/), Zugriff: 14.07.2012.

Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S. (2006): Kundenpotenziale ausschöpfen—Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, S. 105-129, Wiesbaden, Gabler.

Tönnies, F. (1887): Gemeinschaft und Gesellschaft, Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Toparbeitgeber in Deutschland (2011): (http://www.eplus-gruppe.de/download/pdf/ toparbeitgeber_2011.pdf), Zugriff: 10.11.2011.

Topcuoglu, S. (2007): First-ever Talking Billboards Revealed to Mini Motorists, (http://www.dexigner.com/news/10268), Zugriff: 31.07.2011.

Tropp, J. (2011): Moderne Marketing-Kommunikation: System - Prozess - Management, Wiesbaden, VS Verlag fürr Sozialwissenschaften.

Trusov, M./Bucklin, R. E./Pauwels, K. (2009): Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site, in: Journal of Marketing, 73, 5, S.90-102.

Tse, A./Lee, R. (2001): Zapping behavior during commercial breaks, in: Journal of Advertising Research, 41, 3, S.25-30.

Turner, J. (1987): Rediscovering the social group: A self-categorization theory, Oxford, Blackwell.

Upshaw, L. B./Taylor, E. L. (2000): The masterbrand mandate: The management strategy that unifies companies and multiplies value, New York, Wiley.

Vakratsas, D./Ambler, T. (1999): How Advertising Works: What Do We Really Know?, in: Journal of Marketing, 63, 1, S.26-43.

Van Boskirk, S. (2011): Interactive Marketing Spend Will Near $77 Billion By 2016, Forrester Research, (http://blogs.forrester.com/shar_vanboskirk/11-08-24-interactive_marketing_spend_will_near_77_billion_by_2016), Zugriff: 29.10.2011.

Van Zandt, T. (2004): Information Overload in a Network of Targeted Communication, in: Rand Journal of Economics, 35, 3, S.542-560.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, 68, 1, S.1-17.

Varnali, K./Toker, A. (2010): Mobile marketing research: The-state-of-the-art, in: International Journal of Information Management, 30, 2, S.144-151.

Veloutsou, C./Moutinho, L. (2009): Brand relationships through brand reputation and brand tribalism, in: Journal of Business Research, 62, 3, S.314-322.

Venable, B. T./Rose, G. M./Bush, V. D./Gilbert, F. W. (2005): The role of brand personality in charitable giving: An assessment and validation, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 3, S.295-312.

Venkatesh, V./Morris, M. G./Davis, G. B./Davis, F. D. (2003): User acceptance of information technology: Toward a unified view, in: MIS quarterly, 27, 3, S.425-478.

Verstraete, C. (2004): Virtuelle Marken-Communities: Newsgroups und Chats als Instrumente der Markenbindung, Lohmar, Eul.

Victorinox (2011): Webseite der Unternehmung, (http://www.victorinox.com/), Zugriff: 21.07.2011.

Von Becker, P. (2007): Mein Ort. Irgendwo, (http://www.tagesspiegel.de/kultur/ literatur/mein-ort-irgendwo/989056.html), Zugriff: 6.09.2011.

Von Hippel, E. (2005): Democratizing Innovation, Cambridge, MA, MIT Press.

Von Loewenfeld, F. (2006): Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften, Wiesbaden, Gabler.

Walker, E. (2008): Top cat: how 'Hello Kitty' conquered the world, (http://www.independent.co.uk /news/world/asia/top-cat-how-hello-kitty-conquered-the-world-831522.html), Zugriff: 04.11.2011.

Walter, N./Saldsieder, K. A. (2010): Machtfaktor Konsumentendemokratie–Chancen und Herausforderungen für die Markenführung im Web 2.0, in: Görg, U. (Hrsg.): Erfolgreiche Markendifferenzierung, S. 127-145, Wiesbaden, Gabler.

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1969): Menschliche Kommunikation, Bern, Huber.

Wehmeyer, K. (2007): Mobile ad intrusiveness: The effects of message type and situation in: 20th Bled eConference eMergence: Merging and Emerging Technologies, Processes, and Institutions, June 4 - 6, Bled Slovenia, S.758-775.

Weiber, R./Mühlhaus, D. (2010): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von Amos, SmartPLS und SPSS, Heidelberg, Springer.

Wenger, E. C./Snyder, W. M. (2000): Communities of practice: The organizational frontier, in: Harvard Business Review, 78, 1, S.139-146.

Whang, Y. O./Allen, J./Sahoury, N./Zhang, H. (2004): Falling in love with a product: The structure of a romantic consumer-product relationship, in: Advances in Consumer Research, 31, 1, S.320-327.

White, K./Dahl, D. W. (2006): To be or not be? The influence of dissociative reference groups on consumer preferences, in: Journal of Consumer Psychology, 34, 4, S.404.

White, K./Dahl, D. W. (2007): Are all out-groups created equal? Consumer identity and dissociative influence, in: Journal of Consumer Research, 34, 4, S.525-536.

Wicklund, R. (1974): Freedom and reactance, Oxford, Lawrence Erlbaum.

Wilk, R. (2000): A critique of desire: distaste and dislike in consumer behavior, in: Firat, A./Venkatesh, A. (Hrsg.): Consumption, Markets and Culture, S. 175-196, Phoenix, Arizona State University.

Willhardt, B. (2004): Der Lenor-Porsche (http://www.993-cabriolet.de/Lenor-Porsche.htm), Zugriff: 10.11.2010.

Wilson, J. (2000): Volunteering, in: Annual Review of Sociology, 26, 1, S.215-240.

Winkel, M. C. (2012): adidas NEO – Erster Store in Deutschland eröffnet, (http://www.whudat.de/adidas-neo-erster-store-in-deutschland-eroffnet-hamburg-pre-opening/), Zugriff: 20.07.2012.

Wipperfürth, A. (2005): Brand hijack: Marketing without marketing, New York, Portfolio.

Wirtz, B. W. (2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, Gabler.

Wirtz, B. W. (2009): Direktmarketing-Management: Grundlagen, Instrumente, Prozesse, Wiesbaden, Gabler.

Wiswede, G. (2007): Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München, Ernst-Reinhardt Verlag.

Wood, M. (2012): In the world of Big Data, privacy invasion is the business model, (http://news.cnet.com/8301-31322_3-57388097-256/in-the-world-of-big-data-privacy-invasion-is-the-business-model/), Zugriff: 21.07.2012.

Wright, P. L. (1973): The cognitive processes mediating acceptance of advertising, in: Journal of Marketing Research, 10, 1, S.53-62.

Yeh, Y. H./Choi, S. M. (2011): MINI-lovers, maxi-mouths: An investigation of antecedents to eWOM intention among brand community members, in: Journal of Marketing Communications, 17, 3, S.145-162.

Zeender, M. (2006): Referenzgruppeneinflüsse auf die Markenwahrnehmung und Markenwahl, Diplomarbeit, Universität St.Gallen.

Zeisser, M. (2010): Unlocking the elusive potential of social networks, McKinsey Quaterly, June, (https://www.mckinseyquarterly.com/Unlocking_the_elusive_ potential_of_social_networks_2623), Zugriff: 12.09.2011.

Zhu, F./Zhang, X. (2010): Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics, in: Journal of Marketing, 74, 2, S.133-148.

Zukin, S./Maguire, J. S. (2004): Consumers and Consumption, in: Annual Review of Sociology, 30, 1, S.173-197.

Curriculum Vitae

Silvio Cornel Strübi

Geburtsdatum: 22.07.1981

Nationalität: CH

Kontakt: mail@struebi.com

Ausbildung

2006 – 2011	**Doktorandenstudium in Betriebswirtschaft**
	Universität St. Gallen (HSG), Schweiz
2004 – 2006	**M.A. in Marketing, Services and Communication**
	Universität St. Gallen (HSG), Schweiz
2001 – 2004	**B.A. in Betriebswirtschaft**
	Universität St. Gallen (HSG), Schweiz
1994 – 2000	**Matura Typus B**
	Gymnasium Untere Waid, Mörschwil, Schweiz
1988 – 1994	**Primarschule**
	Eggersriet, Schweiz

Berufliche Stationen

Seit 2011	**Simon-Kucher & Partners, Zürich**
	Consultant
2006 – 2011	**echolot AG, St. Gallen**
	Projektleiter
2000 – 2001	**Bank Vontobel AG, Zürich**
	Assistent des Head of Marketing, Investment Banking